قراءات فى

أخلاقيات الأعمال

أ.د عبد الرحمن محمد تريل



بسم الله الرحمن الرحيم

" إِنَّ اللّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ" (الرعد ١١)

"وَإِذَا أَرَدْنَا أَن نُّهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُواْ فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا الْقَوْلُ فَدَمَّرْنَاهَا تَدْمِيراً " (الإسراء١٦)

صدق الله العظيم

تقديم

تهم موضوعات هذا الكتاب جميع المشتغلين في مجالات المؤسسات التجارية والمصرفية . وتناقش موضوعات الكتاب العديد من المحاور التي تتعلق بالمشكلة الأخلاقية في مجال إدارة الأعمال وأهم القضايا الأخلاقية ذات الصلة والتي تعاني منها المجتمعات سواء في الدول النامية أو الدول المتقدمة. ويهدف هذا الكتاب إلى مد المشتغلين في المؤسسات التجارية والمصرفية بالمعايير والقواعد الأخلاقية التي يجب الالتزام بها لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها الاقتصادية .

والله أسأل أن يكون هذا الكتاب عوناً في ترسيخ المفاهيم الأخلاقية للمهن التجارية والمالية لطلاب الجامعات والمعاهد العليا الذين يدرسون في مجالات العلوم التجارية والمصرفية . والله الموفق .....

أ.د عبد الرحمن محمد تريل

المحتويات

المقدمة

يقول – مارتن لوثر – المصلح الألماني الكبير ، وزعيم الإصلاح الديني في القرن السادس عشر " أنّ سعادة الأمم لا تتوقف على كثرة دخلها و لا على قوة حصونها أو جمال مبانيها العامة، و لكنها تتوقف على عدد المثقّفين من أبنائها و على رجال التربية و العلم و الأخلاق فيها " فهنا تكون سعادتها و قوتها العظيمة و مقدرتها الحقّة .

و يرى " كانط" أعظم الفلاسفة المحدثين في ألمانيا أنّ هناك علاقة كبيرة بين الأخلاق والإرادة فإذا حسّنت الإرادة حسّنت الأخلاق و إذا ساءت الإرادة ساءت الأخلاق . الأمر الذي يعني انه بدون الأخلاق لا يمكن تحقيق أي نوع من أنواع الإصلاح في أي مجتمع.

ولقد علم الفاقهون أن إضعاف أخلاق الأمم، وإشاعة الفساد فيها، وتدمير بنيتهم الصحية، وإهدار حقوق الإنسان، وإشاعة الإحباط فيها.... هي أقرب العوامل الكفيلة للقضاء علي أي مساعي للإصلاح في أي مجتمع .

وأكدت تأملات علماء الاجتماع أن التحلل من الأخلاق نذير للانهيار فقد ذكر ابن خلدون " إذا أذن الله بانقراض الملك من أمة حملهم على ارتكاب المذمومات وانتحال الرذائل وسلوك طريقها". وهذا ما حدث في الأندلس وأدى فيما أدى إلى ضياعه.

الفصل الأول : في مفهوم الأخلاق والأخلاقيات

يمكن **تعريف مفهوم الأخلاق** على أنها شكل من أشكال الوعي الإنساني يقوم على ضبط وتنظيم سلوك الإنسان في كافة مجالات الحياة الاجتماعية بدون استثناء في المنزل مع الأسرة ، وفي التعامل مع الناس في العمل وفي السياسة وفي الأمكنة العامة وفي الحياة اليومية بشكل عام. **وقد** وضع الدين أساسا لتنظيم حياة الإنسان وعلاقته مع الناس، وعلاقته مع نفسه، ومن جملة هذه العلاقات تتكون الأخلاق والقيم، حسب القاعدة العامة التي يستوحيها الإنسان من خلال تاريخ الإرث الإنساني و الاجتماعي بشكل عام ، ومن القاعدة العامة التي يستوحيها الفاعل الأخلاقي. فمنذ القدم تسعى كل أمة لأن تكون لها قيما، ومبادئ تعتز بها، وتعمل على استمرارها، وتعديلها بما يوافق المستجدات، ويتم تلقينها وتدريسها، وتعليمها، وينبغي عرفيا، وقانونيا عدم تجاوزها، أو اختراقها.

الأخلاق كعلم

يمكن تعريف الأخلاق كعلم على أساس أن الأخلاق هي دراسة، وتقيم السلوك الإنساني على ضوء القواعد الأخلاقية التي تضع معايير للسلوك، يضعها الإنسان لنفسه أو يعتبرها التزامات وواجبات تتم بداخلها أعماله لكي يكون عنصرا مكيفا مع المجتمع.

وكلمة أخلاق ETHIC مستخلصة من الجدارية اليونانية ETHOS، والتي تعني خلق. وتكون الأخلاق ETHIC مجموعة من المعتقدات، أو المثاليات الموجهة، والتي تتخلل الفرد أو مجموعة من الناس في المجتمع.

ماذا تعني كلمة أخلاقيات ؟

تشير كلمة **أخلاقيات** إلى الوثيقة التي تحدد المعايير الأخلاقية والسلوكية المهنية المطلوب أن يتبعها أفراد مجموعة مهنية معينة.

وتعرف بأنها بيان المعايير المثالية لمهنة من المهن تتبناه جماعة مهنية أو مؤسسة لتوجيه أعضائها لتحمل مسؤولياتهم المهنية. ولكل مهنة أخلاقيات و آداب عامة حددتها القوانين واللوائح الخاصة بها ، ويقصد **بآداب وأخلاقيات المهنة** مجموعة من القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة ، بحيث تكون مراعاتها محافظة على المهنة وشرفها .

المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية القانونية

تختلف المسؤولية القانونية على المسؤولية الأخلاقية باختلاف أبعادهما . **فالمسؤولية القانونية** تتحدد بتشريعات تكون أمام شخص أو قانون، لكن **المسؤولية الأخلاقية** فهي أوسع واشمل من دائرة القانون لأنها تتعلق بعلاقة الإنسان بخالقه وبنفسه وبغيره ، فهي مسؤولية ذاتية أمام الله والضمير . أما دائرة القانون فمقصورة على سلوك الإنسان نحو غيره وتتغير حسب القانون المعمول به في المجتمع وتنفذها سلطة

خارجية من قضاة، رجال امن ونيابة ، وسجون . أما المسؤولية الأخلاقية فهي ثابتة ولا تتغير ، وتمارسها قوة ذاتية تتعلق بضمير الإنسان الذي هو سلطته الأولى. هنا يمكن القول أن الأخلاق بقوتها الذاتية لا تكون بديلا عن القانون ولكن كلا من المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية القانونية متكاملتان ولا يمكن الفصل بينهما في أي مهنة مهما كانت.

الميثاق الأخلاقي

الميثاق الأخلاقي لأي مهنة يضم القواعد المرشدة لممارسة مهنة ما للارتقاء بمثاليتها وتدعيم رسالتها ، ورغم أهميته في تحديد الممارسات والأوليات داخل مهنة معينة إلا أننا لا يمكن أن نفرضه بالإكراه ولكن بالالتزام وان الطريقة الوحيدة للحكم على مهنة معينة هو سلوك أعضاء تلك المهنة إزاءها ، والحفاظ على قيم الثقة

والاحترام والكفاءة والكرامة . ويجب أن يتميز الميثـاق الأخلاقـي للمهنة بالآتي :

١. الاختصار والسهولة والوضوح.
٢. يكون معقول ومقبول عمليا وشامل وايجابي.
٣. يوضح جميع الالتزامات المهنية أمام زملاء المهنـة الواحـدة، المهنة نفسها، المؤسسات التابعين لها ، المستفيدين منها، الدولة ، المجتمع.

ويعتبر الإمام علي بن أبي طالب رابع الخلفاء الراشدين أول من تكلم عن الأخلاق كعلم قائم بحد ذاته، و له كتب و مؤلفات عديـدة بهـذا الشأن تناولت موضوع الأخلاق بصوره سلسله و مبدعة .

المشكلة الأخلاقية

إن فهم المشكلة الأخلاقية يرتبط بفهم قضية الخير والشر، والحق والباطل. فما لم يكن هناك تحديد واضح لتلك القضايا والمفاهيم، فإنه يصعب تحديد قضية العقوبة والثواب، والجزاء القضائي، وإقامة الحدود.

ونحن نفهم أن القرآن الكريم بدأ بتحديد قضايا الخير والشر عبر قوله تعالى: (ونفس وما سواها. فألهمها فجورها وتقواها قد أفلح من زكاها وقد خاب من دساها)، (قل أعوذ برب الفلق من شر ما خلق ومن شر غاسق إذا وقب ومن شر النفاثات في العقد ومن شر حاسد إذا حسد)، (قل أعوذ برب الناس ملك الناس إله الناس من شر الوسواس الخناس الذي يوسوس في صدور الناس من الجنة والناس). وتلك آيات مباركات تتعلق بقضايا الخير والشر. ثم وضَعَ قوانين الحدود (والسارق والسارقة فاقطعوا أيديهما...)، (الزانية والزاني فاجلدوا كل واحد منهما مائة جلدة...)، (ولكم في

القصاص حياة يا أولي الألباب...). وتلك آيات مباركات تتعلق بقضايا العقوبة، أو ما بعد تحقق الشر.

وتعتبر مشكلة الشر من أهم المشاكل التي تواجه النظام الاجتماعي ، ولذلك فإن الأمر يستدعي فهم الأبعاد الفلسفية لمشكلة الشر.

مشكلة الشر:

إن مشكلة الشر هي أساس المشكلة الأخلاقية. فالشر هو نقيض الخير في كل الأبعاد التي يمكن تصورها. وعندما نتحدث عن الشر هنا، فإننا نقصد به الشر المناقض للأخلاق الدينية ولا نقصد به الشر الناتج عن الأمراض أو الكوارث الطبيعية . فالشر والخير الذي عبر عنهما القرآن الكريم بالفجور والتقوى يعتبران حقيقتان مستقلتان عند المخلوق يستطيع تنميتهما أو يفصل بينهما كل على حدة. فقد يستطيع الإنسان تنمية عناصر الخير والجمال والحب من خلال

استثمار حصة التقوى الموجودة في نفسه، **في الوقت الذي** يستأصل فيه حصة الفجور. **ويستطيع أيضاً تنمية عناصر الشر** والقبح والكراهية من خلال استغلال حصة **الفجور الموجودة** في نفسه، في الوقت الذي يستأصل فيه حصة التقوى.

ونتوصل هنا إلى نتيجة مهمة وهي **أن الله** ـــ سبحانه وتعالى ـــ وهو مصدر الخير **المطلق** والجمال **المطلق**، خلق كل شيء للخير ومن أجل الخير. ولكنه سبحانه، وهب **الإنسان** القدرة على الاختيار بين الخير والشر. **فإذا أحب الإنسان الفجور وعمل به أصبح فاجراً فاسداً، وإذا أحب الخير وعمل به أصبح تقياً خيراً.**

إن الشر هو **المنطلق الرئيسي لكل** الآثام الاجتماعية والشخصية التي يرتكبها المذنب. **فالعلة الأساسية للأمراض الأخلاقية في المجتمع هو الشر.** ولذلك فإن اقتلاع جذور الشر من نفس الإنسان هو من أولويات التقرب لله عز وجل، ذلك لأن النتيجة

النهائية للشر هو معصية الله ــ سبحانه وتعالى ــ وهي أعظم درجة من درجات الفساد الأخلاقي التي يمكن تصورها عند العقل البشري.

إننا لو حذفنا الشر من حياتنا الدنيوية لعشنا في سعادة مطلقة. ولكننا لا نستطيع أن نحذف الشر من حياتنا، لأن هذه الحياة مبنية على الاختيار بين الخير والشر على ضوء قوله تعالى: (ونفس وما سواها فألهمها فجورها وتقواها...). ولو حُذف الشر من هذا العالم لأصبحت حياتنا على وجه هذه الأرض حياة آخروية لا حياة دنيويةً. وهنا تأتي المفاهيم الدينية لتفسر لنا وجودنا في هذه الحياة كالامتحان الإلهي، والاختيار، والحكم على المكلفين بمقدار الذنوب التي يرتكبونها، أو الحكم عليهم بمقدار الطاعات والتكاليف التي يؤدونها.

إن البحث الفلسفي عن أصل الشر لا يوصلنا إلى نتيجة مثمرة. فهو إن توصل إلى أن الشر من الإنسان، اقتصد الإنسان في البحث عن وسائل غلق الشر. وإن توصل إلى أن الشر نتيجة طبيعية خارج حدود الإنسان، عجز البحث الفلسفي عن إثبات ذلك. ولكننا

نستطيع أن نصل إلى ثمرة لو فهمنا وظيفتنا العملية تجاه الشر. ووظيفتنا العملية، حسب مقتضيات التشريع، هي تقليل حجم الشر في المجتمع إلى أدنى حدٍ ممكن.

ولاشك أن الشر على النطاق الاجتماعي يبذر بذوره المدمرة على مساحة واسعة في الجريمة والاعتداء والاغتصاب، تقع كلها تحت مظلة عنوان الانحرافات الاجتماعية.

الانحرافات الاجتماعية:

وتُقسم الانحرافات الاجتماعية إلى أربعة أقسام هي:

١. الاعتداء على النفس البشرية وما دونها، كالقتل والجرح ونحوها. والحد فيها عقوبة الموت في قتل العمد وما دون النفس يتعين القصاص، وفي قتل الخطأ وشبه العمد تتوجب الدية.

٢. الاعتداء على الملكية. كالسرقة والغصب والجناية على الحيوانات باعتبارها ملكاً لأصحابها.

٣. جرائم الاغتصاب والقذف ونحوها.

٤. المخالفات المرتكبة ضد النظام الاجتماعي كالغش التجاري والاحتكار وظلم الرؤساء للمرؤوسين في جميع المجالات . .

ومعالجة تلك الانحرافات الاجتماعية لا تتم بشكلها الطبيعي ما لم يتواجد على تراب المجتمع عدالة قضائية تأخذ حقوق الضعفاء من سطوة الأقوياء. قادرة علي تطبيق القوانين على جميع فئات المجتمع ، إذ أن إنزال العقوبات بالمنحرفين تعني احترام الحياة الإنسانية للأبرياء، والاهتمام بالجماعة ونظافتها الأخلاقية وتحقيق المجتمع الأخلاقي العادل.

المسؤولية الأخلاقية في العلاقات الاجتماعية:

لاشك أن عدم وضوح حقوق الأفراد وواجباتهم هو الذي يؤدي إلى التصادم، وبالتالي إلى انهيار النظام الاجتماعي. ولذلك فإن بيان حقوق الأفراد وتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم الشخصية والاجتماعية مهم إلى درجة أنه يؤدي لاحقاً إلى انسجام وتوافق وانسيابية في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. وهذا كله من مسؤولية النظام الثقافي للمجتمع. والشخصية الثقافية للفرد .

فحقوق الأبوة والبنوة والزوجية والقرابة والجيرة كلها تضع حدوداً لتهذيب العلاقات الاجتماعية وتنظيمها. وطريق تبادل الثروة الاجتماعية عن طريق الزكاة والصدقات الواجبة والمستحبة تقلل من فرص الحرمان الاجتماعي، وبذلك تؤدي إلى انسجام في العلاقات الاجتماعية أيضاً. وأخلاقية الحرفة الزراعية والصناعية عبر الحفاظ على البيئة الجغرافية لتبقى نقية ومنتجة، تؤدي أيضاً إلى انسجام في

علاقات البشر مع بعضهم البعض وإلى انسجام مع الطبيعة وإلى إشباع حاجات الناس.

فلاشك أن الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية والشرعية لأفراد المجتمع تساهم في نجاح أدوارهم ووظائفهم الاجتماعية بما يعود على المجتمع بالفائدة المرجوة . ويحتاج الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية والشرعية توفر ضوابط تضمن هذا الالتزام مثل :

- الضوابط اللازمة لتنظيم الوظيفة في التجارة، والسوق التجاري، وعقود البيع والشراء، والسعر العادل، والميزان القسط، وعدم الغش، وطبيعة المواد المنتجة .
- الضوابط اللازمة لتنظيم المؤسسة الطبية لضمان تقديم خدمات صحية جيدة لأفراد الشعب.
- الضوابط اللازمة لتنظيم الوظيفة الثقافية والأخلاقية للمجتمع والمتصلة بتحريم الغيبة، والنميمة، والكذب،

والتشهير بالناس مما يؤدي إلى خلق العداوات بينهم، وتحريم تسفيه العقيدة ،الأمر الذي يضع ميزاناً أخلاقياً للثقافة بنشر مفاهيم الفضيلة، والحب، والخير، والتفكر في الخالق عز وجل .

الفصل الثاني :

أخلاقيات العمل وأهميتها في مجالات إدارة الأعمال

لقد أصبحت أخلاقيات العمل من المقومات الأساسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها[١٠]، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة وضع ميثاق لأخلاقيات العمل من منظور المؤسسة ملزماً لكل العاملين مع وضع عقوبات رادعة لمن يخالف هذا الميثاق. ويجب أن يتناول هذا الميثاق العلاقات التالية :

- العلاقة بين الإدارة والعاملين .
- العلاقة بين العاملين وبعضهم.
- العلاقة بين العاملين والعملاء.
- العلاقة بين العاملين والموردين.
- العلاقة بين المؤسسة والمستثمرين.

- العلاقة بين المؤسسة والمنافسين.

وسنتناول فيما يلي الالتزامات الأخلاقية في إطار هذه العلاقات.

❖ العلاقة بين الإدارة والعاملين

مما لا شك فيه أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة المؤسسة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يَتَفانى في عمله. ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تَفِي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير مُحفِّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن **التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة** مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.وسوف نقارن هنا بين حالتين احدهما تمثل حالة

الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والأخرى تمثل حالة الإدارة الغير ملتزمة بأخلاقيات العمل .

الحالة الأولى : في حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمـل نجـد ان وعود المديرين للعاملين مُصدّقة وأن كثيرا من العاملين يستمرون في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا. ونجد أن العامل سعيدا في عمله ولديه ولاء لهذه المؤسسة المحترمة . كما نجد أن المؤسسة في هذه الحالة تجتذب كفاءات سوق العمالة القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

الحالة الثانية : في حالة الإدارة الغير ملتزمة بأخلاقيات العمل نجـد أن وعود المديرين للعاملين غير مُصدّقة بل يكون الشك مهيمنا علـى العلاقة بين العاملين والإدارة ، ونجد العاملين يبحثـون عـن بـديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعا ، وأن العلاقـة مبنيـة علـى

المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون. كما نجد أن المؤسسة في هذه الحالة لا تستطيع جذب كفاءات سوق العمالة القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية مما يحقق الفشل الزريع للمؤسسة .

❖ العلاقة بين العاملين وبعضهم

نستطيع في هذا المجال التفرقة بين حالتين أحدهما تتسم بتوفر الصدق والتعاون والاحترام والأمانة بين العاملين وبعضهم البعض ، والأخرى تتسم بسيطرة ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء بين العاملين وبعضهم .

الحالة الأولى : والتي تتسم بتوفر الصدق والتعاون والاحترام والأمانة بين العاملين وبعضهم البعض حيث نجد أن هذه الأخلاقيات تؤدي إلى تَفجر طاقات العاملين لصالح العمل ويسهل تشكيل فرق عمل لحل

المشاكل وتطوير العمل في إطار علاقات الحب والمودة والتآلف بين العاملين . ونجد في هذه الحالة سهولة انتقال الخبـرة مـن موظـف لزميله ولمرؤوسه وكذلك من جيل لجيل وبالتالي فإن العاملين دائمـا في حالة نمو وتطور وهو ما ينعكس على المؤسسة. كما يلاحظ فـي هذه الحالة أيضاً أن كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية بروح راضية ،كما تُقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمـل بالترحاب . ويكون العمل في هـذه الحالـة هـو الشـغل الشـاغل للعاملين.وبالطبع فإن المؤسسة في ظل هذه الأخلاقيات تكون قـادرة عل تحقيق أهدافها بسهولة ويسر.

الحالة الثانية : والتي تتسم بعدم توفر الصدق والتعـاون والاحتـرام والأمانة بين العاملين وبعضهم البعض حيث تسـود ثقافـة الخـداع والنفاق والإساءة للزملاء ويصبح العامل دائماً على حذر من زميلـه ويتعاون معه بقدر ضئيل ويُخفي عنه الكثير من المعلومـات ، وقـد

يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا. وفي هذه الحالة يصعب تكوين فرق العمل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين. كما نجد أن كل موظف يُخفي معلوماته عن زميله وتجد الخبرة تَضيع بانتهاء خدمة الموظف . كما نجد أن كل موظف يتجنب تحمل أي مسئوليات إضافية ، وتوجه مهارات الأفراد نحو التغلب على مكائد الزملاء وتصبح مهارات إيقاعهم في المشاكل هي الهدف الأسمى لكل عامل ، وبذلك يضيع وقت العمل في المهاترات والمشاكل الشخصية وتصبح المؤسسة غير قادرة على تحقيق أهدافها.

❖ العلاقة بين العاملين والعملاء

عندما تكون المؤسسة صادقة وأمينة في تعاملها مع العملاء فإنهم سيفضلون شراء منتجاتها لأن لديهم ثقة في هذه المؤسسة.وسوف يكون من اليسير أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة

تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة، ويستطيع عميل تلك المؤسسة أن يبني خططه على أساس وعود تلك المؤسسة كفترة التوريد أو مواصفات المنتج. وسيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع أقرانهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة وتجدهم يتحاكون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعاملهم مع تلك المؤسسة.

أما في الحالة المعاكسة فإن العملاء سينقلون استياءهم من تلك المؤسسة إلى أصدقائهم وزملائهم. وستجد العملاء لا يثقون في وُعود تلك المؤسسة ويتخوفون من أن تكون المواصفات المكتوبة على المنتج غير حقيقية وسيحتاجون للتأكد منها. هؤلاء العملاء سيفضلون التعامل مع مؤسسة أخرى لديها أخلاقيات في التعامل وبالتالي تكون تلك المؤسسة معرضة للخطر.

❖ العلاقة بين العاملين والموردين

عندما تتعامل المؤسسة مع الموردين بأسلوب أخلاقي فإن الموردين سوف يُفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة. وفي هذه الحالة سوف تكون العلاقة بين المؤسسة والموردين طويلة الأجل وتتصف بالاستمرارية وتكون مبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة. وسوف يُتيح ذلك للمؤسسة أن تُطلب من الموردين تقديم أسعارا أفضل وجودة أفضل بل وتستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة. كذلك فإن الموردين سوف يكونون مستعدين للعمل يدا بيد مع موظفي تلك المؤسسة لتطوير منتجاتهاوفي هذه الحالة تستطيع الشركة ضمان الحصول على ما تريد من الموردين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

أما عندما تتعامل المؤسسة مع الموردين بأسلوب غير أخلاقي كأن تؤخر سداد مستحقاتهم بغير حق أو تُعطيهم وعودا كاذبة أو لا تحاول التعاون معهم بأي صورة أو لا تحترم موظفيهم فإن العلاقة بين الموردين والمؤسسة سوف تكون مبنية على المكسب السريع. فالمورد لا يضمن أن تتعامل معه المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويحاول أن يُقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة. وفي هذه الحالة سوف لا يكترث برضاء تلك المؤسسة عنه على المدى البعيد لأن علاقته بتلك المؤسسة قد لا تمتد كثيرا. وبالطبع لن تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسة الأخرى التي لديها علاقة تعاون طيلة الأمد مع الموردين وبالتالي فلن تجد يد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل لدى الموردين وهكذا. وكذلك فإن المؤسسة التي يكون موظفيها

يتقاضون أجورا من مورديها أو يحصلون منهم على هدايا لا تنتظـــر الحصول حتى على حقوقها لدى هؤلاء الموردين. هذا بالطبع ناهيــك عن أن يكون المورد هو نفسه الموظف في المؤسسة.

❖ العلاقة بين المؤسسة والمستثمرين

عندما تُفكر في شراء أسهم لشركة ما فإنك تدرس موقفها المالي مـــن حيث المكسب والخسارة وغير ذلك. ولكن هل تؤثر ثقتك في اهتمـــام الشركة بأخلاقيات العمل على تقييمك لأســـهمها؟ بـــالطبع نعـــم، لأن الشركة التي تتميز بأخلاقيات العمل ستكون قوائمهـــا الماليـــة دقيقـــة وصادقة وبالتالي تستطيع الاعتماد عليها، أما الشـــركة التـــي تتميـــز بخداع الموردين أو العملاء أو الموظفين فلن تتَـــورَّع عـــن خِـــداع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة. وبالتالي فإن أخلاقيات العمـــل

تؤثر على فرص جذب مستثمرين وهو ما يقلل من فرص توسع الشركة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

❖ العلاقة بين المؤسسة والمنافسين

مما لا شك فيه ، أنه عندما تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة من ناحية أخلاقيات التعامل فإنها سوف تتمكن من التعاون مع المنافسين فيما يُحقق مصلحة مشتركة بين الطرفين. فعلى الرغم من التنافس فإن هناك الكثير من الأمور التي يمكن أن يتعاون فيها المنافسون بما يعود بالنفع على كل منهما. وعلى سبيل المثال ما يلي :

- أن تتحد عدة شركات لكي تشتري مادة خام كجهة واحدة وهو ما يعطيهم جميعا فرصة الحصول على سعر أفضل وجودة أفضل أو شروط دفع ميسرة لأن حجم الشراء يكون أكبر بكثير مما لو اشترى كل منهم على حدة وبالتالي يكون

المورد حريصا على تقديم بعض التنازلات في صالح الشركات المتعاونة.

- قد يتعاون المنافسون بتقديم خدماتهم لعملاء المنافسين الذين يستطيعون خدمتهم بتكلفة أقل من المنافسين مثل التعاون بين شركات الطيران لنقل عملائهم على خطوط طيرانهم المختلفة وهو ما يقلل التكلفة على شركات الطيران ويزيد من المرونة في توفر المواعيد المختلفة.
- قد تتعاون الشركات لمواجهة منافس كبير أو لتطوير تكنولوجيا الإنتاج والتسويق أو غير ذلك.

هذا التعاون مع المنافسين لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت المؤسسة تتسم بسمعة طيبة وملتزمة بالمحافظة على أخلاقياتِ العمل . ولكن في حال عدم التزام الشركة بالمحافظة على أخلاقيات العمل سوف يقابل المنافسين أي مبادرة للتعاون بالتوجُس والشك والحذر. وبالتالي تخسر

تلك المؤسسة كل الفرص للتعاون المفيد مـــع المنافســين ويضـــعف مركزها في السوق .

أخلاقيات العمل والإدارة

يَظن البَعض أن العمل والتجارة والإدارة لا علاقة لها بالأخلاق. إذن فأين تكون الأخلاق؟ إن لم يكن العمل مرتبط بالأخلاق فــأين نلتــزم بالأخلاق؟ هل الأخلاق هي شيء نَلتزم به في دور العبادة فقط؟ كيف تكون أمينا إن لم تكن أمينا في عملك؟ هل يقال عنك أنك صـــادق إن كنت صادقا مع أهلك وأصدقائك وكذّابا في عملك؟ ألا يقال لمن يغش في البيع أنه غشّاش؟ ألا يقال لمن يُطفف في الكيل والميزان بأنه من المُطففين؟

ومن السَذّاجة أن نتحدث عن الأخلاقيات في مجال العمـــل والتجـــارة بمقولة:Business is Business وكأننا نريد أن نقـــول أن التجـــارة

والعمل لا علاقة لهما بالأخلاق. و لقد اهتمت الجامعات الأجنبية في السنوات القليلة الماضية بتدريس مادة تتعلق بأخلاقيات العمل والإدارة لدارسي الإدارة بل وفي التخصصات الأخرى مثل الهندسة والطب.

كذلك فإن الإدارة لا تفترض أن العاملين ليس لديهم أي مشاعر أو أنهم ليسوا بشرا. بل أن الإدارة تتعامل مع طبائع البشر واحتياجاتهم. فكيف تستطيع تحفيز العاملين إن لم تتعامل معهم كبشر لهم احتياجات ومشاعر؟ هل تتصور أن عدم احترام العاملين هو شيء مقبول لأنه يأتي في إطار العمل؟ هل تتصور أنه من الصواب أن تطلب من أحد العاملين ألا يذهب لحضور جنازة أقرب أقاربه أو أن تمنعه من أن يأخذ أجازة ليعتني بابنه أو زوجته المريضة؟ .

وهناك مبادئ أخلاقية أساسية يجب أن يتحلي بها المدير في إدارة الأعمال يمكن إيجازها فيما يلي :

- يجب أن تعطي كل ذي حق حقه فلا تجعل مشاعرك تجاه شخص ما تتحكم في قراراتك في العمل.
- لا تتحامل على شخص ما لأنه لا يخالف لوائح عمله لكي يرضيك.
- لا تتنازل عن حقوق المؤسسة التي تعمل بها لكي تُجامل الآخرين.
- العمل يهدف للربح ولاكتساب المال ولكن من خلال إطار أخلاقي. فليس معنى العمل أن تخدع أو تخون الأمانة أو ترتشي أو تسرق أو تكذب أو تظلم أو تتلفظ بالبذيء من الأقوال أو ترتكب الشنيع من الأفعال.

أمثلة واقعية لمواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة

- **الوُعود** :أنت مدير في العمل وجاءك المرؤوس يشكو إليك قِلة دخلِه فوعدتَه بحوافزِ ومكافآتٍ إن أثبتَ كفاءته في العمل بينما أنت لا تَنوي أن تُكافئه أو تعلم أنه لا يمكنك مكافأته.
  - من الناحية الأخلاقية أنت شخص كاذب ومخادع.
  - من الناحية الإدارية سيفقد هذا الشخص ثقته فيــك وفـــي إدارة المؤسسة بل وسيقوم بنقل هذا الانطباع للآخـــرين. وسوف يؤدي ذلك إلى انخفـــاض أداء العـــاملين وعـــدم رغبتهم في بذل أي مجهود غير عادي أو إلزامي.
- **تقارير العمل** : أنت مدير وطلب منك تقديم تقرير لِرَئيسك عن سير العمل فطلبت من مرؤوسيك إعداد التقرير. ولكن عندما قُدِّم إليك التقرير وجدتَ أنه يظهر بعض المشاكل التي لا تريد

عرضها على رؤسائك فطلبت من مرؤوسيك إحداث تغييرات بسيطة في الأرقام وتغيير بعض الحقائق أو عرضها بشكل مبهم.

- من الناحية الأخلاقية أنت شخص كاذب وغشاش ومزور.
- من الناحية الإدارية أنت أصبحتَ قدوة سيئة لمرؤوسيك وثِق أنهم سوف يفعلون نفس الشئ معك. القدوة السيئة سوف تمتد كذلك لزملائك من المديرين الذين قد يجدون أن أسلوبك جعلك تظهر أمام الرؤساء كبطل عظيم وبالتالي يبدؤون في تقليدك. بعد قليل تصبح التقارير كلها غش وكذب وحقائق مزورة. وسوف يؤدي ذلك إلى فشل الإدارة وبالتالي فشل منظومة العمل التي تديرها.

- **التَّوظيف** : أنت مدير -في مؤسسة لا تملكها- وأعلنتَ عن وظيفة وتقدم لك كثير من المرشحين وقمت باختبارهم وحددت المرشحين ذوي الكفاءة وقررت اختيارهم. وعند إصدار قرارك النهائي تذكرت أن أحد المرشحين الأقل كفاءة كان قد أتى بتوصية من قريب أو صديق لك فاستبعدت أحد المرشحين الأكثر كفاءة واخترت هذا الشخص صاحب التوصية.

أليست هذه خيانة للأمانة التي تحملتها؟ ماذا كنت ستقول لو كنت أنت مالك المؤسسة وعلمت بذلك؟ ألن تقول أن المدير الذي لا يعمل لديك غير أمين. الأمر لا يتوقف عند إحباط الشخص الأكثر كفاءة بل يتعداه إلى غيره من أقرانه الذين يعلمون بما حدث معه ويبدؤون في فقدان الثقة في المجتمع الذين يعيشون فيه. بل وغيرهم ممن هم أصغر سنا سوف يشعرون أنه لا فائدة من الاجتهاد في التعلم لأن هذا لن يكون له علاقة بتوظيفهم. ألست مشاركا في كل هذا.

- من الناحية الإدارية فإن قرارك سوف يؤثر سلباً على أداء المؤسسة ويسبب شعور العاملين بأن التوصيات ستتحكم في ترقياتهم وتقييمهم مما يقلل من حماسهم لتقديم أفضل أداء.
- من الناحية الأخلاقية أنت شخص غير أمين على المسؤولية ومنعدم الضمير.

- **الأولويات** : أنت مسئول عن موقع خدمي في مؤسسة ما ويأتيك الآخرين من العاملين يطلبون منك خدمات خاصة بالعمل والمفترض أن تلبي طلباتهم حسب أولويات العمل. فإن جاءك من تعرف أنه له علاقة بمدير كبير في المؤسسة أسرعت بتنفيذ ما يريد وإن جاءك آخر من الموظفين الذين ليس لهم علاقة بمدير كبير في المؤسسة فإنك تهمل طلباته أو تؤجلها حتى ولو كان طلبه هام جدا للعمل. وفي حالة أخرى يأتيك من يطلب

منك عمل معين وتعلم أنه سيسمع به مدير كبير فتهتم به كثيرا ويأتيك آخر يطلب منك عمل أهم بكثير ولكنك تعلم أنه لن يصل إلى علم كبار المديرين فتهمل طلبه وتؤجله.

الأسئلة المطروحة في هذه الحالة هي :

- هل الأمانة تقتضي أن تُوظِّف وقت العمل بما يحقق أقصى مصلحة لك أم أن الأمانة تقتضي أن تهتم بما يؤثر على العمل بغض النظر عن مصلحتك الشخصية؟
- ماذا ستقول لو كنت تملك مطعما صغيرا ووجدت أن مدير المطعم يقوم بخدمة الأشخاص الذين قد يفيدونه على المستوى الشخصي ويهمل الآخرين من عملاء دائمين للمطعم. ألن تقول أن هذا شخص غير أمين ويستغل مطعمك لتحقيق مصالحه الشخصية وقد تقوم بفصله؟

- من الناحية الإدارية أنت تُهدر موارد المؤسسة ولاتُوظّفُها على الوجه الأمثل وتتسبب في أعمال كانت ستفيد المؤسسة. بل وأكثر من ذلك أنك تجعل الكثير من الموظفين يتجنبون طلب أي شيء منك لكي لا يذوقوا مرارة عدم اهتمامك بطلباتهم مما يؤدي إلى عدم تقديمهم لاقتراحات كان من الممكن أن تُحسّن الأداء .
- من الناحية الأخلاقية أنت شخص غير أمين على المسؤولية ومنعدم الضمير ولا تقدر مسؤولية العمل.

- **التَسلّق والاستهانة بالمرؤوسين :** أنت مدير صغير ولك تطلعاتك في أن تصبح مديرا عظيما فتبدأ في مدح رؤسائك بما ليس فيهم ، وتثني على أفعالهم ، وتستشهد بأقوالهم وفي نفس الوقت تضغط على مرؤوسيك وتُكلفهم بما لا يطيقون وتزدري أقوالهم.

- من الناحية الأخلاقية أنت شخص ينافق رؤساءه وأنت مدير لا يراعي مرؤوسيه ولم تكن مخلصاً لعملك ولم تتق الله في مرؤوسيك .
- من الناحية الإدارية فإن تصرفاتك هذه تؤدي إلى إحباط المرؤوسين وفي حالة وجود فرصة فإن الكثير منهم سوف يلتحق بعمل آخر وخاصة ذوي الكفاءات منهم.

هذا المدير لا يكون مخلصا في عمله بل هو مخلص في تملق رؤسائه وبالتالي يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء. ومن مشاكل هذا المدير أنه يخدع رؤساءه وبالتالي يتصورون أنه ناجح. المشكلة تتفاقم بانتقال عدوى هذا الشخص للآخرين خاصة من هم أصغر منه سنا.

عدم التعاون :أنت موظف أو مدير في مؤسسة كبيرة وأداؤك لعملك يتوقف عليه أداء الآخرين لعملهم ، ولذلك فهم دائما يطلبون منك تأدية أعمال خاصة بالعمل لكي يتمكنوا هم من أداء عملهم. لكي تريح نفسك فإنك تتعامل معهم بطريقة غير مهذبة وتدعي أحيانا عدم قدرتك على تلبية طلبهم وتتظاهر أحيانا بأنك مُنشغل بأعمال كثيرة.

والأسئلة المطروحة في هذه الحالة هي :

- هل لو كنت تقوم بهذه الأعمال في عملك الخاص كنت تتعامل معهم بهذه الطريقة؟
- إن كانت الإجابة لا فأنت غير مخلص في عملك. إخلاصك في عملك كموظف ينبغي أن يكون كإخلاصك فيما يخصك شخصيا أو يزيد. فأنت في تجارتك الخاصة قد تقنع بما حققته من

مكاسب وتوفر بعض المجهود ولكنك كموظف أو أجير عليك أن تؤدي عملك في أحسن وجه.

- من الناحية الأخلاقية أنت شخص غير متعاون وغير مخلص في عملك. طالما أنه لم يطلب منك شيء خارج نطاق عملك فإنه يجب عليك أداء دورك في أحسن صورة.
- من الناحية الإدارية فإن هذا التصرف يؤدي إلى تعطل الأعمال وإن لم يواجه من قبل الإدارة فإنه ينتشر ويصبح أسلوب تعامل عام. ينتج عن ذلك انعدام روح التعاون وهو ما يضعف أي فرصة جادة للتطوير أو لتحليل المشاكل ويجعل العمل حلبة للصراع. وبالطبع فإن هذا الوضع سوف ينعكس سلباً على أداء المؤسسة ونتائجها.

- **قبول الرشوة:** أنت موظف أو مدير ولديك سلطة التعاقد مع موردين فتشترط عليهم مبلغا من المال مقابل تزكيتهم. أو أنك مدير ويأتيك طلبات التعيين فتتقاضى من أحد المرشحين مبلغاً من المال مقابل تعيينه. أو أنت موظف في مؤسسة خدمية تتعامل مع الجمهور فتتقاضى من طالبي الخدمة مالاً مقابل تأدية الخدمة.

  - من الناحية الأخلاقية هذه رشوة واستغلال للنفوذ وخيانة للأمانة وسلوك يتنافى مع القيم والسلوكيات الحميدة .
  - من الناحية الإدارية أنت تختار من هم ليسوا أهلا للاختيار وتسيء لسمعة المؤسسة مما يجعل الموردين المتميزين يعزفون عن التعامل معها. أما في حالة التعامل مع الجمهور فأنت تجعل المؤسسة تفشل في

وظيفتها الأساسية وهي تقـديم خدمـة جيـدة ومراعـاة العدل .

- **الكذب على المـوردين** : أنت موظف أو مدير في مؤسسة مـا وتتعامل مع الموردين وتُصور لهم أنك ستتعامل معهم كثيرا في المستقبل لكي تحصل منهم على أسعار منخفضة بينما أنـت لا تنوي ولا تستطيع التعامل معهم كما تزعم .

  - من الناحية الأخلاقية أنت شخص كذاب ومخـادع. وإذا وضعت نفسك مكان هذا المورد ماذا كنت ستقول عندما تعلم بأنك خدعت؟ ألن تقول في نفسك أن هذا الموظـف غير محترم وشخص سيء الخلق؟
  - من الناحية الإدارية أنت تجعل الشركة تفقد مصـداقيتها أمام الموردين. العالم المتقدم يتجه نحو العلاقـة طويلـة

المدى مع الموردين والمبنية على الثقة والاحترام والتعاون ، وأنت مازلت تعيش في سياسة الحرب مع الموردين. تأكد أن الموردين سيتناقلوا أخبار خداع مؤسستك لهم ولن يكونوا على استعداد للتعاون معها وسيفضلون التعامل مع غيرها من المؤسسات المحترمة.

- **الكذب على العملاء** : يأتيك العميل فتقول له أن طلبه سوف يتم تلبيته في غضون أيام وأنت تعلم أنك لن تستطيع تلبية طلبه إلا بعد أسابيع. ثم يتصل بك بعد أيام فتُقسم له أن المنتج في مراحل التصنيع الأخيرة بينما أنت لم تبدأ في تصنيعه أصلاً. ويأتيك عميل آخر فتُصور له أن مواصفات منتجك مناسبة لمتطلباته وأنت تعلم أنها تقل عن متطلباته.

- من الناحية الأخلاقية أنت شخص كذاب وغشاش في البيع. ؟ هل عندما يخدعك بائع تتعامل معه تكون سعيدا وراضيا عن فعله أم تقول أين الأمانة...الناس لا يوثق بهم...ذهبت الأخلاق.
- من الناحية الإدارية أنت تؤثر سلبا على سمعة مؤسستك وسيكتشف العملاء خداعك بعد مرة واحدة من التعامل وسيخبرون غيرهم من العملاء. وعلى المدى البعيد يؤثر ذلك على مبيعاتك لأن العملاء سيبحثون عن غيرك.

- **قبول الهدايا:** أنت مسئول في موقع ما تأتيك الهدايا من المتعاملين معك بسبب العمل ممن لهم مصالح لديك. هذه الهدايا منها الحقير ومنها الثمين. فيأتيك المرؤوس بآلة منزلية كهدية ويأتيك المورد بجهاز إلكتروني ويأتيك العميل بلوحة فنية ثمينة. وأنت لا تريد أن ترد لهم هدية وتعتبر هذا من قبيل المحبة.

- <u>من الناحية الأخلاقية</u> هذه الهدايا تأخذ صــورة الرشــوة لأنها تجعلك غير قادر على التعامل بالعــدل مــع مــن أهداك.
- <u>من الناحية الإدارية</u> أنت تُخل بميزان العدل في المؤسسة وتجعل المتعاملين معك لا يقومون بواجباتهم بل يحاولون إرضاءك بالهدايا فهذا هو الطريق المختصر للوصــول غلى مصالحهم الشخصية

- **عدم العدالة في تقييم المرؤوسين:** أنت مدير ومن مسئولياتك تقييم المرؤوسين بصفة دورية مما يترتب عليــه زيــادة فــي أجورهم أو حوافزهم. عندما تقوم بالتقييم فإنــك تعتمــد علــى مشاعرك لحظة التقييم ولا تحاول تذكُر ما فعله المرؤوس مــن أخطاء وإنجازات. وبالتالي قد تعطي مرؤوسا تقييمــا ضــعيفا لخطأ صغير ارتكبه قبل التقييم مباشرة أو لأنه يناقش الأمــور

ويريد طرح الأفكار وقد تعطي ذلك الذي يمدحك بما أنت لست له أهل تقييما عاليا.

- من الناحية الأخلاقية هذا ظلم واضح . فأنت مسئول عن هذا التقييم وتأثيره على المرؤوسين. المفترض أن يكون التقييم مبنيا على نتائج العمل خلال فترة التقييم كلها وأن يعتمد على الحقائق .
- من الناحية الإدارية أنت تُحبط المخلصين وتجعلهم يفقدون الحماس لأن التقييم غير عادل وغير جاد. وعلى الجانب الآخر أنت تشجع المنافقين وتتسبب في توليهم المناصب القيادية. كل هذا يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم شعور المخلصين بوجود مستقبل وظيفي جيد لهم في هذه المؤسسة .

- **ازدراء المرؤوسين:** أنت مدير لمجموعة من المرؤوسين وتتعامل معهم بفظاظة وعدم احترام وقد تستخدم ألفاظا بذيئة. انطلاقاً من تصورك بأن هذا الأسلوب سوف يرهب المرؤوسين ويحفزهم للعمل .

  - من الناحية الأخلاقية أنت لا حق لك في ازدراء المرؤوسين ولا حق لك في إهانتهم. هل ترضى أن يكون أسلوب تحفيزك أن يهينك مديرك علي أخطأت؟ أنت لست بأفضل منهم .
  - من الناحية الإدارية أنت تتسبب في خوف العاملين ومحاولتهم إسكاتك بأي وسيلة بغض النظر عن صالح العمل. عندما يخطئ أحدهم فتحدث مشكلة فإن أحدا لن يصدقك القول فيما حدث وبالتالي يضيع الوقت في البحث عن السبب الذي هو معروف أصلا للمرؤوسين.

ويتضح مما سبق أن الخلل الأخلاقي عادةً ما يؤدي إلى خلل إداري.

<u>علاقة أخلاقيات العمل بسياسات الإدارة الحديثة</u>

تساعد أخلاقيات العمل المؤسسة على إتباع أســاليب الإدارة الحديثــة والعكس صحيح. فعلي سبيل المثال فإن :

- المؤسسة الأخلاقية تستطيع أن تطبق سياســات Just Time لأنها تستطيع التعاون مع الموردين لتوريد المواد الأولية فــي الوقت المناسب
- المؤسسة الأخلاقية تستطيع تكوين فــرق عمــل وتســتطيع الاعتماد على المشغلين لضبط الجودة وتستطيع حل مشــاكل المعدات وهكذا.
- المؤسســة الأخلاقيــة تســتطيع تطبيــق سياســة Total Productive Maintenance أو الصيانة الإنتاجية الشاملة

لأن روح التعاون بين التشغيل والإنتاج ستكون متوفرة أصلا وسيكون بإمكانها تكوين مجموعات صغيرة لحل مشاكل المعدات وسيكون لدى المشغلين الحماس لصيانة المعدات بأنفسهم وهكذا.

- المؤسسة الأخلاقية تكون قادرة على اتخاذ القرارات بسرعة وبمرونة عالية لأنها تستطيع الثقة في المرؤوسين وبالتالي لا تحتاج لأن يتم اعتماد القرار من سلسلة طويلة من المديرين.
- المؤسسة الأخلاقية تستطيع تشكيل فرق عمل لتطوير المنتجات أو الخدمات.
- المؤسسة الأخلاقية تستطيع تكوين تحالفات استراتيجية Strategic Alliances مع الموردين والمنافسين.

- المؤسسة الأخلاقية تستطيع دراسة المشاكل بالأساليب الحديثة وتطبيق النظم الحديث مثل المحاسبة الإدارية وآلية المكاتب ٠٠الخ.

آليات إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة

يتضح مما سبق إن عدم التزام المؤسسة بأخلاقيات العمل يؤثر على أداءها وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيق قواعد هذه الأخلاقيات وترسيخها في نفوس العاملين فيها. ولذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع. في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر.ويمكن إيجاز أمثلة توضح مدي التزام المؤسسة بأخلاقيات العمل فيما يلي :

- التعامل بحزم مع كل إخلال بالقواعد العامة لأخلاقيات العمل مثل التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات .
- لابد أن تُعامل روح العداء والإيذاء بين العاملين بالجزاء الرادع.
- لا يمكن ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه فلا يمكن ترك الموظفين يتبادلون الألفاظ البذيئة أو يَحِيكون المؤامرات لبعضهم.
- لا يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس المسلك.
- لا يمكن أن تقبل المؤسسة أن يكون العاملين بها لهم مصالح متداخلة مع مصالح المؤسسة.
- لا يمكن أن تقبل المؤسسة أن تكون روح العداء هي المنتشرة بين العاملين.

- لا يمكن أن تقبل المؤسسة أن يخدع موظفا عميلا أو موردا أو مُتقدم لوظيفة.
- لا يمكن أن تقبل إدارة المؤسسة أن يأخذ العاملين هدايا قيِّمة من الموردين أو العملاء.
- يجب أن يتم التعامل في المؤسسة مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف.

الواجبات الأساسية للأخلاقيات العامة والوظيفية في أداء الوظيفة

هناك مجموعة من الواجبات الأساسية التي يجب أن يلتزم بها الفـــرد عند أداءه لأي وظيفة بهدف تحقيق مفهوم أخلاقيـــات العمـــل وســـد الثغرات التي يمكن أن يتسلل منها الفساد الإداري ويمكن حصر هـــذه الواجبات فيم يلي :

- تأدية الواجبات الوظيفية على أحسن وجه.

- المحافظة على أوقات العمل الرسمية .
- تطبيق القوانين والأنظمة .
- المحافظة على المال العام .
- احترام وطاعة الرؤساء في غير معصية الله .
- مراعاة آداب الذوق العام وحسن المعاملة .
- البعد عما يخل بشرف الوظيفة العامة .
- عدم إفشاء أسرار العمل .
- تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية .

وبصفة عامة فإن التزام الموظف بأخلاقيات العمل مرتبط بأخلاقياته كإنسان وبما اكتسبه من مهارات ومعارف وسلوكيات في حياته العامة.

كما أن هناك واجبات يجب أن تقوم بها المؤسسة لضمان الإرتقاء بالمستوى الأخلاقي لدى العاملين بها . ويمكن أيجاز هذه الواجبات فيما يلي :

- مد الموظف بجرعات تدريبية مستمرة في أخلاقيات العمل لتأصيل هذا المفهوم ولتكون الأخلاقيات الإيجابية جزءا رئيسيا من ثقافته الوظيفية والسلوك التنظيمي الذي يتبعه.
- قيام المديرين بترسيخ وتعزيز مفهوم الأخلاقيات الإيجابية للوظيفة لدى المرؤوسين الذين سيلتزمون استجابة لمن سبقوهم، والعكس صحيح إن لم يلتزم المديرون بأخلاقيات الوظيفة العامة.
- التأكيد دوماً علي وضوح الأنظمة والتعليمات والتأكيد أيضاً على تطبيقها لضبط أخلاقيات العمل فهذا له دور بارز وفعال في تمسك الموظف بالمسلك الأخلاقي شيئا فشيئا حتى يصبح

ذلك السلوك الإيجابي المتبع هو الحالة الطبيعية المستمرة التي يجب أن يكون عليها الموظف في كل الأحوال.

سمات شخصية القائد الإداري

هناك عدد من السمات الشخصية التي يجب أن تتوفر في أي مدير في أي مؤسسة لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها في إطار من أخلاقيات العمل الايجابية . ويمكن حصر هذه السمات فيما يلي :

- **السمات الجسمية** : الصحة الجسمية، والحيوية والنشاط، والخلو من الإعاقات.
- **السمات العقلية:** الذكاء، والكفاءة العلمية، والثقافة الواسعة، والمعرفة الثرية، وسعة الأفق، وبعد النظر، ونفاذ البصيرة، وحسن التصرف، والتفكير الإبداعي، والطلاقة اللفظية،

والقدرة على فرض الأفكار، والحكمة في اتخاذ القرار، والقدرة على التأثير والإقناع.

- **السمات الانفعالية:** المودة، والحب، والثبات الانفعالي، والنضج الانفعالي، والمشاركة الوجدانية، والثقة في النفس، وقوة الإرادة، وضبط النفس.
- **السمات الاجتماعية:** الانبساطية، وتكوين العلاقات الإنسانية والصداقات، والتعاون، والقدرة على الاتصال الاجتماعي، والمشاركة الايجابية في نشاط الجماعة، وروح الفكاهة، والمرح، والديمقراطية، والذكاء الاجتماعي، .وتحمل المسئولية الاجتماعية، والتسامح، وحسن الاستماع، وتقبل النقد، واحترام الآخرين واحترام آرائهم، وإجادة الحوار، والانضباط، ومسايرة المعايير الاجتماعية.

- **سمات أخرى عامة** : حسن المظهر، واحترام الوقت والنظام، ومعرفة العمل، والموضوعية، والمساواة، والأمانة، والعدل، والصدق، والصراحة، والإخلاص، والاستقامة، والعفة، والإيثار، والتدين، والتمسك بالقيم، والتواضع، والبساطة، والمرونة، والحزم، والشجاعة في الحق، والمثابرة، والحساسية لمشكلات الأعضاء، والتوافق، والصحة النفسية.

البعد الأخلاقي في الإدارة

يحتل العاملون في المؤسسات التي تراعي الأخلاقيات الإيجابية في الإدارة مرتبة اجتماعية مميزة . حيث يواجه العاملون في هذا النظام مواقف يوميه متكررة تختبر من خلالهم خصالهم الأخلاقية وتوضع على المحك. وكلما ارتفعت مكانة الإداري في السلم الهرمي للنظام

كلما ازدادت، حساسية مزاياه وخصاله الخلقية أهمية وهذا لا يعني أن أخلاقيات مستويات النظام القاعدية أو الإجرائية غير مهمة، ولكن المقصود هو أن تفشي الفساد والتدهور الأخلاقي في مستويات إدارات النظام العليا، يشكل خطراً كبيراً لما لذلك من مردود سلبي في إفساد النظام وتعفنه بمجمله. فالفساد! الأخلاقي في مستوى الإدارة العليا للنظام يشكل عنصر تحوير وإخلال في مفهوم ولاء العناصر الشابة العاملة فيه بحيث يشدها في اتجاه الولاء للأشخاص بدل الولاء للنظام وأهدافه. هذا إضافة إلى أن وجود إدارة عليا ذات أبعاد أخلاقية مهزوزة أو مريضة يشكل عاملاً مؤثراً في اختيار عناصر النظام الجديدة وفي إمكانية كونها غير مناسبة مما يساهم في تدهور النظام وتفككه.

كما أن المجتمع يحكم على النظام المؤسسي من خلال حكمه على سلوكيات أفراده وبشكل خاص القائمين عليه. فالممارسات الإدارية

المتحيزة أو المنحرفة أو ذات الطابع غير الأخلاقي يمكن أن تكون لها آثار مدمرة على النظام لما يمكن أن تعكسه من انطباعات سـلبية لا على بعد النظام الإداري فحسب ولكن على النظام بأكمله.

الفصل الثالث :

أهم القضايا الأخلاقية في السلوك التنظيمي

أولاً : الفساد الإداري

المفهوم – الأسباب – الآثار المترتبة عليه – وسائل مواجهته

تهدد المشاكل التي يطرحها الفساد استقرار المجتمع وأمنه، وتقـوّض قيم الأخلاق، وتعرّض التنمية الاجتماعية والاقتصـادية والسياسـية للخطر. ويبرز القلق من الصلات القائمة بين الفساد وسـائر أشـكال الجريمة، وخاصة الجريمة المنظمة والجريمة الاقتصادية، بما فيهـا غسل الأموال.

وفي سياق حركية العولمة، يعبر المجتمع الدولي باستمرار عن قلقه الكبير من اكتساب كبار الموظفين العموميين ثروات شخصية بصورة غير مشروعة، ما من شأنه أن يلحـق ضـرراً بالغـاً بالمؤسسـات

والاقتصاد القومي وسيادة القانون، وكذلك بالجهود الرامية إلى تعزيز التنمية الاقتصادية والإجتماعية في العالم.

وقد أشار التحديد الدولي لجريمة الفساد الإداري علي أنها إتيان أفعال تمثل أداءً غير سليم للواجب من قبل الشخص المسؤول، (أو إساءة استغلال لوظيفة تنطوي على سلطة)، بما في ذلك أفعال الإغفال، توقعاً لمزية، أو للحصول على مزية، يوعد بها أو تعرض أو تطلب بشكل مباشر أو غير مباشر، أو إثر قبول مزية ممنوحة بشكل مباشر و غير مباشر، سواء للشخص ذاته أو لمصلحة شخص آخر. إن موضوع الفساد لإداري يكتسب أهمية قصوى نظراً إلى النتائج السلبية التي تترتب على تهديد العمل الإداري العام الذي يظهر الحكومات بحالة من التفكك والتآمر على تنمية المواطن.

ولقد كثر الحديث عن أخلاقيات الإدارة وتعالت الأصوات من اجلها في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي . ومع تزايد الفضائح الأخلاقية وانتشار مظاهر الفساد الإداري والاقتصادي بشكل لافت للنظر نتيجة تراجع النظم الإقليمية لم تعدو الإجراءات المقابلة لهذه الظواهر سوى تشديد الحلقات الرقابية وتكثيف القواعد المحددة للسلوك وهذا بدوره يزيد من حالة التفنن في الغش جرياً على قاعدة (كل ممنوع مرغوب) .

لقد كانت ظاهرة الفساد الإداري من بين المشاكل الرئيسية التي أجمعت تقارير الخبراء الدوليين على ضرورة معالجتها في الدول النامية إذا ما أريد لبرامج التنمية أن تنفذ فيها ، فهذه الدول مولعة بالفساد الإداري للأسباب التاريخية والحضارية التي تعيشها ، وبالرغم من عدم توفر الإحصاءات عن حجم هذه الظاهرة إلا انه بات من الواضح أن الممارسات ذات الصلة بالفساد الإداري تكتسب في الوقت

الحاضر أهمية خاصة في البلدان النامية لما لها من آثار وانعكاسات سلبية خطيرة على الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تفتقر إليه غالبية مجتمعات الدول النامية .

في مفهوم الفساد الإداري ومظاهره

- **الفساد والاقتصاد الأسود**

الفساد في اللغة هو العطب والتلف وخروج الشيء عن الاعتدال ونقيضه الصلاح. ويعتبر الفساد والثروات الناتجة عنه جزءا من **الاقتصاد الأسود**، فإذا اعتبرنا أن الاقتصاد الأسود يضم النشاطات غير المشروعة وغير القانونية مثل القمار والدعارة وتجارة المخدرات وتجارة السلاح غير الشرعية وتجارة الأعضاء البشرية وتجارة الأطفال وتجارة العملات في الأسواق السوداء وغيرها من النشاطات غير المشروعة.

وإذا كان هذا هو الاقتصاد الأسود الذي يستهدف تحقيق الكسب والثروات خارج الأطر الشرعية والقانونية. لذلك يكون الفساد هو ذلك الجانب من **الاقتصاد الأسود الذي يعتمد على سوء استغلال النفوذ والصلاحيات من قبل كبار موظفي الدولة والمسؤولين السياسيين والاقتصاديين لغرض تحقيق الأرباح والثروات بغير وجه حق** وعندما يتفشى الفساد فانه يمتد ليشمل حتى صغار الموظفين في الدولة طالما أن من صلاحيتهم منح أية وثيقة او إجازات رسمية.

- **في تعريف الفساد الإداري**

يعرف الفساد الإداري على أنه استغلال موظفي الدولة لمواقعهم. وصلاحياتهم للحصول على كسب غير مشروع أو منافع يتعذر تحقيقها بطرق مشروعة . ويعرف **صندوق النقد الدولي** الفساد الإداري في تقريره الصادر عام ١٩٩٦ بأنه سوء استخدام السلطة

العامة من اجل مكسب خاص يتحقق حينما يتقبل الموظف الرسمي رشوة أو يطلبها ويستجد بها أو يبتزها. وهنا نتحدث عن جريمة متعلقة باستغلال سلطة الوظيفة العامة.

ويواجه تعريف الفساد مشكلة تتمثل في اختلاف القيم الثقافية والأعراف الاجتماعية من مجتمع إلى أخر ومن عصر إلى آخر حيث أثرت هذه القيم بدورها على درجة قبول أو استنكار التصرفات المرتبطة بالفساد.

وجاء في **موسوعة العلوم الاجتماعية** تعريف الفساد الإداري بأنه استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح أو منافع خاصة ويشتمل ذلك بوضوح على جميع أنواع رشاوى المسؤلين المحليين أو الوطنيين أو السياسيين ولكنه يستبعد الرشاوى التي تحدث في ما بينهم في القطاع الخاص.

ويرى **جيمس سكوت** James Schott أن الفساد الإداري هو إدراك القواعد الرسمية في سبيل تكوين أنماط معينة مـــن النقـــود والتـــأثير لتحقيق مصلحة خاصة.

.أما **براسز** Brasses يعرف الفساد بأنه ممارسة الموظف للســلطة الرسمية تحت ستار المشروعية القانونية لتحقيق مصالح خاصة علـــى حساب المصلحة العامة.

ويعرف **د. إسماعيل صبري** في كتابه **دراسات في الإدارة العامة مع بعض تحليلات مقارنة في القاهرة ١٩٧٣** الفساد الإداري بأنه انتهـــاك لكل الأخلاقيات والقيم التي هي بمثابة الأساس الذي يجـــب أن يعلـــو فوق كل نمط من أنماط السلوك الإداري الصحيح. وهـــذا يعنـــي إن الموظف الذي يتدرج تحت مفهوم السلوك غير الخلقي يظـــل وكأنـــه

يعمل في ظل النصوص القانونية دون مخالفتها من حيث النص وان كان يخالفها من حيث الروح ومن حيث المبادىء العامة . وهنا قد ينظر للفساد الإداري على انه حالة من التفكك في:

١. داخل شخصية الفرد حيث تتصارع مستويات النمو الأخلاقي وتتشاجر القيم فيتعذر عليه الاختيار والحكم الأخلاقي بمقتضى الضمير.

٢. علاقة الفرد بمن حوله من الناس وهذا هو مجال الأخلاق الاجتماعية ولا شك إن المجال الفردي والمجال الاجتماعي في الأخلاق مترابطان.

- **مظاهر الفساد الإداري .**

يتواجد الفساد الإداري في الدول الناميةأ كثر مما هو عليه في الدول المتقدمة، ومختلف تماما من حيث النشأة والأسباب ، ويرجع ذلك إلى الأسباب الآتية :

١. إن الدول المتقدمة قد استقرت من حيث التنظيمات في جميع قطاعاتها. أما الدول النامية فهي حديثة العهد بالتطور ولم تصل بعد بمستوى الاستقرار والازدهار والتنظيم المحكم والتقدم التكنولوجي الذي يفرض قدرا من الانضباط والحماية للمجتمع،

٢. إن الدول النامية عرضة لكثير من التقلبات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية تختل فيها المعايير والقيم.

وهناك قدرا من التشابه والتماثل بين الدول النامية من ناحية طبيعة أو مظهر الفساد الإداري الذي يسود في هذه الدول حيث يمكن تصنيف هذه المظاهر كما يلي:

١. **الفساد التنظيمي :**

يشير الفساد التنظيمي إلى المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته التي تتعلق بصفة أساسية وأهمها ما يلي :

- **عـــــدم احتـــــرام وقــــت العمـــــل:**

حيث يهتم الموظف الحكومي فقط بالكم من الوقت الذي يقضيه في مكان العمل بغض النظر عما قدمه من إنتاج أو عمل.فيكون قارئا للجريدة أو يتنقل من مكتب إلى مكتب لتبـادل أخـر أنبـاء الترقيـات والرواتب وهذا يؤدي إلـى عـدم الالتـزام لتأديـة الأعمال أثناء ساعات العمل الرسمية والذي يترتـب عليه انخفاض الإنتاج وتـدهور مسـتوى الخدمـة العامة.

- **امتناع الموظف عن تنفيذ العمل المطلوب منـه:**

يمكن إرجاع أسباب انتشار هذه الظاهرة إلى اقتناع الموظف بأن المرتب الذي يتقاضـاه مـنخفض ولا

يستدعي بذل الجهد لتنفيذ كل الأعمال التي تطلب منه.

- **التراخي:** يعني التراخي لغويا التباطؤ أو امتداد الفترة الزمنية في أداء الواجب المكلف به العامل مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وارتفاع تكلفة الإنتاج.

- **عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء :** ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض تصرفات الرؤساء على الموظفين مثل الحرمان التعسفي من الترقية أو المكافأة التشجيعية والحوافز وقد يؤدي ذلك إلى إصابة الموظف بالعدوانية تجاه رؤسائهم وعدم إطاعة أوامرهم.

- **النكوص** : والمقصود بالنكوص إخلال الموظف بوعد قطعه على نفسه في إن يقوم بعمل

معين في وقت كان من المفروض إن يكون إجـــازة رسمية.. وهنا يعتبر مظهر من مظـــاهر الإخـــلال والاستخفاف بالواجب وعدم الحرص على التعـــاون مع الإدارة.

- **السلبية** : يقصد بالسلبية جنوح الموظف إلى عـــدم إبداء الرأي واللا مبالاة ويرجع ذلك إلى انخفـــاض الروح المعنوية للموظف وعـــدم ارتباطـــه بالعمـــل والإدارة.

إن ظاهرة السلبية وتفشيها في **أجهزة الإدارة العامة تؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التجديـــد** وانخفاض رغبة التعلم والتـــدريب علـــى اكتســـاب مهاراته.

- **عدم تحمل المسؤولية :** قد يلجأ الموظف إلى تجنب المسؤولية للتهرب من الإمضاءات والتوقيعات لعدم تحمل المسؤولية إضافة إلى التفسير الضيق للقوانين والقواعد حتى لا يتحمل الموظف مسؤولية أي اجتهاد. ونتيجة لذلك سوف نجد أنه كلما قلت قدرة الموظف على تحمل المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في أداء العمل وزاد احتمال سلبيته تجاه العمل.
- **إفشاء أسرار العمل :** يقصد بهذه الظاهرة إفشاء أسرار المنظمة أو الأفراد المتصلين بالمنظمة سواء من الأفراد العاملين بها أو عملائها. فيقوم الموظف بان يطلع الموظف المختص العمال على التقرير السري الخاص بهم أو يطرح عليهم البيانات الواردة

في ملف احد الممولين والذي يوضح أرباحه أو قيمة الضرائب ، أو في حالة البنوك بان يصرح احد الموظفين برقم حساب أو مدخرات أحد العملاء بالبنك.

- **الانعزالية:** تعني الانعزالية عدم رغبة بعض الموظفين في التعاون مع زملائه في العمل وعدم تشجيعهم للعمل الجماعي، ويتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين، ولا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر. هؤلاء الموظفون يتسمون بحاجتهم إلى الاستقلال وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتي يمثل سبيلهم الأساسي في الحياة. وقد ترجع هذه الظاهرة إلى وجود عوامل نفسية للموظف تدفعه إليها، أو بسبب سوء التنظيم

الإداري، أو خطا في الإجراءات الإدارية لا يشجع على العمل الجماعي كفريق متكامل ويضعف من شعور الفرد بانتمائه إلى الجماعة.

٢. الانحرافات السلوكية

تشير الانحرافات السلوكية إلى تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف العام وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه، ومن أهم هذه الانحرافات ما يلي:

- **عدم المحافظة على كرامة الوظيفة:**

يوجد بعض الموظفين الذين يخالفون هذا الواجب الوظيفي بارتكاب فعل مناقض للخلق ولو خارج نطاق العمل ومن هذه الأفعال على سبيل المثال، ارتكاب الموظف لفعل فاضح مخل بالحياء في أماكن العمل، أو خارج مكان العمل واستعمال المخدرات ولعب القمار في

الأندية أو ألاماكن العامة، أو سوء معاملة الجمهور، أو ممارسة أي عمل لا يتناسب مع وظيفته ، أو طلب الموظف للهدايا أو العمولات أو البقشيش.

- **جمع الموظف بين الوظيفة وبين أعمال أخرى:**

كأن يقوم الموظف بالعمل في أماكن أخرى، أو العمل بأجر أو مكافأة لدى الغير بدون إذن الإدارة. وهذا ما يؤثر بطبيعة الحال على الموظف بأدائه لعمله.

- **سوء استعمال السلطة :**

تعرف السلطة بصورتها الرسمية في التنظيم الإداري، بأنها ذلك الحق الذي يخوله المجتمع إلى المنظمة عن طريق الحكومة ثم تخوله المنظمة إلى العاملين بها كل طبقا لمستوى نطاق مسؤولياته، بما يمكنه من التوجه والإشراف على أعمال مرؤوسيه. وبهذا فان السلطة هي التي تعطي

التنظيم شكله الرسمي ، وقد يحدث أن يسئ أحد الرؤساء استخدام سلطته في العمل كأن يستخدم مرؤسيه في أعمال خاصة به وخارج نطاق العمل أو أن يجبرهم على تقديم الهدايا له.

- **المحسوبية :**

تأخذ المحسوبية تسميات متعددة في نطاق الدول النامية، فالبعض يطلق عليها المحاباة، وبعض الدول نصت عليها في قوانينها تحت اسم "الاستثناءات"، وتعني المحسوبية بأنها الخروج على القوانين واللوائح والتعليمات التي تحكم أجهزة الإدارة العامة في مجال التعيينات والترقيات والتنقلات وتحديد الأجور والمرتبات والبدلات وحركات الندب والإعارة.

ويمكن التمييز بين نوعين من صور **المحسوبية،**

❖ **الصورة الأولى :المحسوبية الاجتماعية وتسمى أحيانا** بالمحاباة الشخصية، وهي تعني اختيار الأقارب والأصهار والأصدقاء وأقاربهم الذين يتوسطون لهم للتعين بالوظائف العامة دون النظر لاعتبارات الكفاءة والجدارة. وتنتشر هذه الظاهرة بصورة كبيرة في الدول النامية .

❖ **الصورة الثانية:** تسمى بالمحسوبية السياسية ويقصد بها مكافأة أنصار الحزب الحاكم ومؤيديه بالتعيين والنقل والترقية بالوظائف العامة وعقاب خصوم الحزب بحرمانهم أو فصلهم من الوظائف العامة، دون النظر أيضا إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة.

- **الوساطة :**

أن أي نظام إداري في العالم لا يخلو من ممارسة الوساطة، إلا إن مدى تفشي الوساطة يختلف من نظام لآخر، فمجتمعات الدول المتقدمة لا تعاني من الوساطة مثلما تعانيه مجتمعات الدول النامية. ويلجأ الموظف الإداري للوساطة في حالة الندب أو النقل أو الترقية أو العلاوة أو إرضاء رئيسه في العمل.

٣. <u>الانحرافات المالية</u>

تشير الانحرافات المالية إلى كل المخالفات المالية الإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف، وتتمثل هذه المخالفات في:

❖ مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها بالقانون.

❖ مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصـوص عليهـا داخل المنظمة.

❖ مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية.

❖ فرض المغارم: تنتشر ظـاهرة فـرض المغـارم بالأجهزة الإدارية في الدول النامية، وتعني قيام الموظـف بتسخير سلطة وظيفته للانتفاع من الأعمال الموكولة إليه، في فرض السخرة على بعض الأشـخاص، أو اسـتخدام القوى البشرية الحكومية من العمال والسعاة في الأمـور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم.

❖ الإسراف في استخدام المال العام.

٤.الانحرافات الجنائية

ومن أكثر صور الانحرافات الإدارية الجنائية انتشارا في الدول النامية ما يلي:

❖ الرشوة

تعتبر الرشوة من أكثر صور الفساد تفشيا في المجتمعات الإنسانية المعاصرة سواء في الدول النامية أو المتقدمة . فلا يكاد يمر يوم إلا ونقرأ أو نسمع عن جريمة رشوة متهم فيها موظف كبير أو مسئول بارز في أحد قطاعات العمل الحكومي أو الخاص، الأمر الذي يشير إلى مدى الخطر الداهم الذي يهدد المجتمعات . وتعتبر الرشوة من صور الفساد الذي يهدد كيان أي مجتمع ويعوق استراتيجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويعاقب المشرع على جريمة الرشوة في المواد من "١٠٣ – ١١١" من قانون العقوبات وتنص على " كل موظف عمومي طلب لنفسه أو لغيره أو قبل أو أخذ وعدا أو عطية لأداء عمل من أعمال الوظيفة يعد مرتشيا "ويعاقب

بالأشغال الشاقة المؤبدة وبغرامة لا تقل عن ١٠٠٠ جنيه ولا تزيد على ما أعطى أو وعد به.

وفى المادة "١٠٣ مكرر" تعتبر في حكم المرتشي ويعاقب بذات العقوبة المنصوص عليها في المادة السابقة "كل موظف عمومي طلب لنفسه أو لغيره أو قبل أو أخذ وعدا أو عطية لأداء عمل يعتقد خطأ أو يزعم أنه من أعمال وظيفته أو الامتناع عنه.

- وهذا يعنى أنه يستوي أن يكون الموظف مختص أو يعتقد خطأ أنه مختص أو يزعم وينصب من أجل أن صاحب المصلحة يعطيه الوعد أو العطية.

والمشرع في المادة ١٠٤ اشدد العقوبة إذا كان الطلب لنفسه أو لغيره أو القبول أو الأخذ بالامتناع عن عمل من أعمال

الوظيفة والإخلال بواجباتها، فجعل العقوبة الأشغال الشاقة المؤبدة وضعف الغرامة النسبية.

ويرجع سبب انتشار الرشوة إلى الخلط بين المفاهيم وانعدام الأخلاق والبعد عن الدين لدى البعض واحتكاك الموظف بالجمهور في أحيانا كثيرة في أمور تتعلق بمبالغ كبيرة مقابل تقاضي الموظف مرتب منخفض .

وتأخذ الرشوة صورا كثيرة ومتنوعة، فقد تكون **مالية** أو **مادية** أو **معنوية** فيطلب الموظف نقودا أو يوعد بها أن تقدم إليه، أما الصورة المادية للرشوة أن يطلب الموظف هدايا تصل إلى سيارات فارهة، شقق فخمة، أو إن يشتري الموظف من الراشي- صاحب الحاجة- شيئا بثمن يقل سعره الحقيقي، أو يبيع له شيئا بثمن يزيد عن قيمته. وقد تكون الرشوة **معنوية** كتوظيف احد أقارب الموظف أو

سعي في ترقية أو علاوة أو نقل، ولا يشـــترط إن يكـــون هناك تناسب بين المقابل وبين قيمة العمل المطلوب مـــن الموظف.وقد تنتشر الرشوة في كل المســـتويات الإداريـــة والحكومية المركزية والمحلية في العديد من الدول النامية .

❖ اختلاس المال العام

ويعني الاختلاس لغويا السلب أو النهـــب، والاخـــتلاس كفكرة هو سيطرة الجاني - المخـــتلس- الفعليـــة علـــى منقول وتوجيهه إلى غير الغرض المخصص له، بمـــا يحقق الاعتداء على مصلحة قانونية حماها المشـــروع، ولكن الدكتور احمد فتحي سرور يوضح فـــي تعريفـــه القانوني للاختلاس بان المختلس يضيف مال الغير إلـــى ما يملكه، وتتجه نيته إلى اعتباره مملوكا له وتتضح نيته

للتملك في مختلف الأعمال المادية كالتصرفات في المال أو رهنه أو عرضه للبيع.

❖ **التزوير**

ويعني لغويا الغش، ويعني في الواقع بالتزوير الذي يقع في محرر رسمي من موظف عام في أثناء تأدية وظيفته واستعمال المحررات المزورة لتحقيق نفع مادي له. وقد تكون المحررات الرسمية قرارات تشريعية أو قرارات إدارية أو قرارات مالية. ويمثل التزوير في المحررات الرسمية اعتداء غير مباشر على سلطة الدولة والإدارة التي يعبر عنها هذا النوع من المحررات.

ويتضح من العرض السابق إن مظاهر الانحــراف الإداري متعــددة ومتداخلة، كما أن انتشار احد هذه المظاهر قد يكون مسببا أو مساعدا على انتشار بعض المظاهر الأخرى.

أسباب الفساد الإداري

لقد تعددت الآراء وتباينت وجهات نظر الكتّاب والباحثين في تحديدهم للأسباب الكامنة وراء ظاهرة الفساد الإداري وممارسته من قبل العاملين في الأجهزة الحكومية والخاصة ، وسواء كان ذلك بأسلوب فردي أو جماعي ، ويمكن حصر تلك الأسباب بواحد أو أكثر من الأسباب آلاتية .

١. **أسباب حضرية :**

يشير التفسير الحضري للفساد الإداري إلى وجود فجوة بين القيم الحضرية للمجتمع وبين قواعد العمل الرسمية المعتمدة

من قبل الأجهزة الإدارية ، ويمكن أن ينطبق هذا التفسير على الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء ولكنه ينطبق على الدول النامية أكثر من انطباقها على الدول المتقدمة أو الأكثر تقدماً.

٢. أسباب سياسية :

يشير التفسير السياسي للفساد الإداري إلى أن محدودية قنوات التأثير الرسمية على قرارات الأجهزة الإدارية الحكومية ، وضعف العلاقة بين هذه الأجهزة والجمهور ، والتعالي وشيوع الولاءات الحزبية على حسابي التحسس الوطني الشامل وحماية المفسدين والتساهل في محاسبتهم ، وغياب الأنظمة الرقابية من شأنه أن يدفع بروز حالات الفساد الإداري ، وظهور ممارسات منحرفة تخل بالأهداف

والمصالح العامة للمجتمع . وينطبق ذلك على غالبية الدول النامية ، وعادة ما تنعدم هذه الأسباب في الدول المتقدمة.

٣. أسباب هيكلية :

يشير التفسير الهيكلي للفساد الإداري إلى أن الفساد الإداري ما هو إلا نتيجة لوجود هياكل قديمة لأجهزة الدولة لا تتوازن أو تتناسب مع قيم وطموحات الأفراد ، ولا تستجيب لمطالبهم واحتياجاتهم ، وهذا من شأنه أن يخلق حاله من عدم التوافق بين الجهاز الإداري المعني وأولئك الأفراد ، مما يجعلهم يلجأون إلى اعتماد مسالك أخرى تنطوي تحت مفهوم الفساد لتجاوز محدوديات الهياكل القديمة وتحقيق مصالح ذاتية على حساب أهداف ومصالح الجهاز الإداري

المعني . ومن الملاحظ ان مثل هذه الحالات موجود ومعمول بها في كثير من الدول النامية.

٤.أسباب قيمية :

يشير التفسير القيمي للفساد الإداري إلى أن الفساد الإداري ما هو إلا نتيجة لانهيار النظام القيمي للأفراد والذي يتمثل في القيم والتقاليد والعادات الاجتماعية الموروثة واستبدالها بأطر قيمية منحرفة أو بأطر قيمية هشة بعيدة عن القيم المتأصلة في المجتمع .

٥.أسباب اقتصادية :

يشير التفسير الاقتصادي للفساد الإداري إلى أن الفساد الإداري ما هو إلا نتيجةً لعدم توزيع الثروة في المجتمع بشكل عادل ، بالإضافة إلى ما تحمله البيئة

الاقتصادية من سوء الأوضاع المعيشية للعاملين الناجمة عن عدم العدالة في منح الرواتب والأجور مما يؤدي بالتالي إلى ظهور فئتين أحداهما كثيرة الثراء مقابل فئات أخرى محرومة في المجتمع ، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى إضعاف الولاء للأهداف العامة المشتركة للمجتمع ، ومن ثــــم بروز سلوكيات منحرفة وفاسدة في أجهزة الدولة .

٦.أسباب ادارية :

يشير التفسير الإداري للفساد الإداري إلى أن الفساد الإداري يرجع إلى البيئة الإدارية ، فكلما اتسمت البيئة الإدارية بدرجة عالية من الوعي وَالثقافة كلما كانت أكثر حصانة لمنع الفساد الإداري ٠ وبالعكس ، كلما اتسمت

البيئة الإدارية بضعف الوعي الثقافي أو عدمه كلما أدى ذلك إلى بروز حالات فساد إداري متمثلة بضعف القيادات الإدارية وعدم نزاهتها وسوء اختيار العاملين وسوء توزيع السلطات والمسؤوليات وعدم وضوح التعليمات ، وسوء تقويم أداء الأفراد والمنظمات .

وبصفة عامة يمكن سرد أسباب ودوافع السلوك غير الأخلاقي في النقاط الآتية :

- ❖ **سوء الإدارة** : ويتمثل في ضعف الرقابة والمتابعة وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات للموظف .
- ❖ **انخفاض الأجور والمرتبات** التي يحصل عليها الموظف وعدم كفايتها لتلبية وإشباع حاجته وسد متطلبات عائلته .

❖ **ارتفاع أسعار السلع والخدمات** التي يحتاجها الموظف وذلك نتيجة لظهور السوق السوداء واختفاء السلع في قنوات التوزيع الرسمية ، وبالتالي انخفاض القوة الشرائية للأجر أو الراتب .

❖ **ضعف تطبيق القوانين والأنظمة والقرارات التي تنظم الوظيفة والعمل ، وتنظيم سلوك العاملين في المنظمات،** ويحتاج تطبيق القوانين والنظم والقرارات إلى قيادات إدارية مخلصة للوطن وملتزمة دينياً وأخلاقياً في أداء الواجب والعمل ، لان اخطر أنواع الفساد هو فساد القادة ، ولذلك يتطلب الأمر من القيادات الإدارية الملتزمة والشجاعة القادرة على مواجهة الفساد والتسيب والاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية من اجل خدمة الوطن والمجتمع .

❖ **سوء التنظيم وعدم الاستقرار الإداري** : أن عدم وجود هيكل تنظيمي جيد ، وعدم استقرار القيادة الإدارية وتغيرها باستمرار ، وعدم وجود دليل تنظيمي يتضمن إرشادات وتوجيهات إدارية لسلوك الموظفين والعاملين .... الخ ، كل ذلك يساهم في تدني السلوك الوظيفي المرغوب ويؤدي إلى تفشي السلوك اللاخلاقي في المنظمة .

❖ **عدم تطبيق الإجراءات العلمية في اختيار وتعيين الموظفين** نتيجة لعدم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية والاختبارات اللازمة لاختيار العاملين الذين تتوفر فيهم الكفاءة والصدق والأمانة في التعامل والعمل ، وكذلك إهمال استخدام التقارير السنوية وتقويم الأداء ومعايير الترقية ....الخ.

الآثـــــار المترتبة على الفساد الإداري

يمكن إيجاز الآثار المترتبة على الفساد الإداري فيما يلي :

٢. انهيار القيم والسلوكيات في المجتمع مما يؤثر سلباً علي المنظومة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بل وحتى الثقافية.
٣. إضعاف الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات العاملة في الدولة في استخدام مواردها الاقتصادية.
٤. خفض قدرة المؤسسات علي إحداث تقدم ملموس في أداءها سواء في المدى القصير أو الطويل.
٥. خلق طبقة من الأثرياء أصحاب الملايين من قوت الطبقة الكادحة من الشعب ، وقد يمكنهم ذلك من الوصول لمراكز مرموقة في المجتمع واستمرارهم في

ممارسة الفساد من خلال هذه المواقع مما يؤثر سلباً على المجتمع ككل. ويفسر ذلك ظهور أصحاب الملايين في مجتمعات تزداد فيها نسبة الفقر عاماً بعد عام مما يؤدي إلى انتشار الشعور بالإحباط واليأس في نفوس الطبقات الفقيرة والمتوسطة في الدولة .

٦. زيادة فرص الجريمة المنظمة في المجتمع من داخل الطبقات الفقيرة .

٧. تدمير النسيج المجتمعي والاقتصادي والسياسي في الدولة .

وسائل مواجهة الفساد الإداري وعلاجه

أنه مما لا شك فيه وجود علاقة ارتباط بين تعزيز أخلاقيات العمـــل ومحاربة الفساد الإداري وتدني مستوى الأخلاقيات والنزاهة والحيـــاد

الإداري لدى المؤسسات التي يتفشى بها مظاهر الفساد ويغلـــب ذلـــك على موظفيها. وأن غياب مفهوم أخلاقيات العمل الإيجابيـــة أصـــبح عنصرا مؤثراً بشكل سلبي على التنمية البشرية مما ينعكس سلباً على عدم القدرة على تنفيذ بـــرامج التنميـــة فـــي جوانبهـــا الاقتصـــادية والاجتماعية والتنظيمية .وكذلك فإن التزام الموظف بأخلاقيات العمل مرتبطة بأخلاقياته كإنسان وبما اكتســـبه مـــن مهـــارات ومعـــارف وسلوكيات في حياته العامة، وهذا ما يوضح أهمية تلقـــي الموظـــف لجرعات تدريبية في أخلاقيات العمل لتأصيل هذا المفهـــوم ولتكـــون الأخلاقيات الإيجابية جزءا رئيسيا من ثقافتـــه الوظيفيـــة والســـلوك التنظيمي الذي يتبعه .

ولما كانت أسباب الفساد الإداري كثيرة ومتباينة ، فإن وسائل مواجهته وعلاجه ، هي الاخري كثيرة ومتباينة ، لأنها لابد أن تتوافق

مع أنواع الفساد وأسبابه. ومن اجل مواجهة الفساد الإداري وعلاجه لابد من العمل في إطار المحاور التالية:

١. **إيجاد اتفاق اجتماعي واضح على معيار للقيم :**

وهذا يتطلب ضرورة تطوير فهم عام لمعيار واحد للقيم على مستوى الدولة بحيث توضع الأمانة كإحدى الفضائل السامية الجديرة بالتقدير والثناء . وفي نفس الوقت إيجاد أو خلق كراهية عامة واشمئزاز لدى المواطنين من الفساد بحيث يعتبرونه من كبريات الرذائل ، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال التعليم بمختلف مراحله وبواسطة وسائل الإعلام المختلفة .

٢. **أمانة ونزاهة وشفافية القيادات العليا:** لما كان فساد القادة هو من اخطر إشكال الفساد فان عدم وجود الأمانة

والاستقامة لدى القادة السياسيين وكبار الموظفين وكبار الموظفين سيؤدي حتماً إلى تجرؤ صغار الموظفين على سلوك ودروب الفساد والرشوة المشينة واستغلال العملاء. وهنا لابد من إحكام الرقابة على تصرفات كبار الموظفين ومطالبتهم بتقديم تقارير دورية عن موجوداتهم الثابتة والمتداولة وبواسطة وضع قواعد لسلوك موظفي الدولة وإعلانها من حين إلى آخر.

٣.نشر التعليم وتوعية المواطنين :

لاشك أن جهل المواطنين وعدم معرفتهم لحقوقهم يجعلهم فريسة للموظفين المرتشين ؛ فيدفعون لهم الرشوة من اجل إنجاز معاملاتهم وبالتالي اتساع ظاهرة الفساد وتحميل المواطنين مالا طاقة لهم بها . ولمعالجة مثل هذا الوضع لابد من نشر التعليم أو الدورات أو الوعي الاجتماعي بين صفوف

المواطنين وتعريفهم بحقوقهم ، وبما يؤدي إلى امتناعهم عن دفع الرشوة إلى الموظفين ، والى تقليل نسبة الفساد في الإدارة وتحجيم المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري وصولاً إلى تفتيتها والقضاء عليها . .

٤.**تطبيق القانون في مراقبة ومحاسبة موظفي الدولة :** إن ضعف أو انعدام عنصر الرقابة والمحاسبة على موظفي الدولة يؤدي إلى انتشار وتفشي الفساد بينهم ، والى إساءة استعمالهم لسلطاتهم التقديرية وتجاوز حدود صلاحيتهم والعبث بأموال الدولة من ناحية واسغلال المواطنين من ناحية أخرى . وهنا لابد من تشخيص وتحديد الأشخاص المنحرفين وكشف المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري من خلال إنشاء الأجهزة الرقابية اللازمة والقادرة على كشف الانحرافات والممارسات اللااخلاقية داخل الجهاز

الإداري المعني والتحقيق مع الموظفين المنحرفين وفرض العقوبات التي يستحقونها عليهم ليكونوا عبرة للآخرين .

٥. تبسيط إجراءات العمل والتخلص من المعوقات الإدارية:

إن كثرة المعوقات الإدارية ، كتعقيد الإجراءات وعدم تبسيطها وطول خطواتها يعد من الأسباب الرئيسية للفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وخاصة الخدمية منها ، وذلك لان الإجراءات الطويلة والمعقدة تؤدي إلى الفساد نتيجة لإجبار المواطنين على دفع الرشاوى إلى الموظفين الذين يتولون إنجاز معاملاتهم لقناعة هؤلاء المواطنين بأنه عدم الدفع سيؤدي إلى تأخير إنجاز معاملاتهم أو حتى ضياعها داخل الدائرة . ولمعالجة مثل هذه الحالات لابد من دراسة القوانين والأنظمة والتعليمات وإدخال التعديلات المناسبة عليها

وتصميم الإجراءات البسيطة والسريعة لإنجاز معاملات المواطنين وتجنيبهم دفع الرشاوى للموظفين .

٦.**تقدير ومكافأة الموظف الأمين** : في ظل الفساد المتفشي في الأجهزة الحكومية نجد أن الموظف الأمين والنزيه قد لا يلقى التقدير والاحترام والدعم ، بل قد يصبح في كثير من الأحيان في مأزق ويتلقى الإهانات والسخرية من الكثرة الفاسدة والمنظومات المنحرفة بسبب أمانته وإخلاصه واجتهاده ، بل قد يصل الأمر إلى تعرضه إلى العقوبة أو الجزاء لأنه أمين ونزيه . وهنا لا علاج إلا بدعم وإسناد الموظف الأمين وتقديم الحوافز المناسبة له وتقويمه واعتباره مثالاً وقدوة حسنة يمكن أن يقتدي بها الآخرين ويعدلون من سلوكهم المنحرف وتصرفاتهم الإدارية الفاسدة.

٧. إعادة النظر بمستويات الرواتب والحوافز بين فترة وأخرى: إن انخفاض مستوى الرواتب والحوافز المدفوعة للعاملين يعد هو الآخر من الأسباب الرئيسية لانتشار ظاهرة الفساد داخل إدارات العمل المختلفة ، وخصوصاً إذا كان راتب العامل لا يمكنه من توفير العيش الكريم له ولأفراد عائلته ، فأن ذلك سيدفعه للبحث عن مصادر أخرى بهدف زيادة دخله ولمواجهة متطلبات الحياة ، وهذا ما يؤدي به إلى اللجوء إلى الرشوة والفساد نتيجة لانحراف مثل هؤلاء العاملين لقبولهم الرشوة والتعامل بها . إن أفضل علاج لمثل هذه الحالة هو دراسة رواتب وحوافز العاملين وأجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع مستويات المعيشة وظروف السوق لكي يتمكن العامل من

مواجهة الإرتفاعات المستمرة في أسعار السلع والخدمات ، ولأجل تأمين الحياة الحرة الكريمة لهم وأفراد أسرهم .

ويتضح مما سبق أن ظاهرة الفساد الإداري في المؤسسات المختلفة في العديد من الأقطار النامية هي ظاهرة تكاد تكون عامة وملموسة وهي موجودة أيضا في الدول المتقدمة ولكن بدرجات اقل . كما يلاحظ أن ظاهرة الفساد الإداري معقدة يكتنف جوانبها الكثير من الغموض . ويعود سبب انتشار الفساد واستمراريته إلى العديد من الأسباب والعوامل المتدخلة ببعضها والتي يصعب فصل كل عنصر منها على حدة مما يستوجب العمل إيجاد الحلول والمعالجات المناسبة لها بصورة منفردة . وعليه فان أي استراتيجية للقضاء على الفساد لابد لها لكي تنجح من مواجهة مشكلة الفساد بنظرة شاملة بتركيز الجهد على حصر هذه المشكلة أو الظاهرة وتحجيم أبعادها والوقوف

على أهم أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لجميع عوامل وأسباب الفساد دون استثناء البعض منها .

دور الإعلام والتعاون الدولي في مكافحة الفساد

إن مكافحة الفساد الإداري في أي دولة يتطلب إرادة سياسية قوية مع الحزم الحكومي في اتخاذ القرارات وتطبيق القانون على الجميع واتخاذ الإجراءات الصارمة الكفيلة بتوفير مقومات مكافحة الفساد وشتى مظاهره ومنع إهدار موارد الدولة وعرقلة مخططات التنمية، بهدف تحقيق معدلات عالية للتنمية الاقتصادية الاجتماعية.

وتكتسب التوعية الإعلامية بمضار الفساد أهميتها الاستراتيجية في الدول المتقدمة، ويجب أن تتضاعف هذه الأهمية في الدول النامية التي تعتمد شعوبها على ما تقدمه لها حكوماتها من معلومات وحقائق لتكوين سلوكيتها وردود فعلها. ويجب أن تتركز جهود **أجهزة**

الإعلام على إقناع الموظفين العامّين والمواطنين بالتخلي عن السلوك والتصرفات المرتبطة بظاهرة الفساد، مستندة في تأثيرها بالدرجة الأولى على:

- مصلحة الوطن العليا والانتماء إلى هذا الوطن.
- التحلي بالفضائل الإنسانية .
- ترسيخ مفهوم الأخلاقيات العامة وأخلاقيات الأعمال.
- نشر الوعي بالقوانين التي تحكم سلوكيات الفرد داخل المجتمع.
- نشر الوعي بمخاطر الفساد على فئات المجتمع سواء على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي وعلى مستوى المعيشة بصفة عامة .
- نشر الوعي بأهمية القضاء على الفساد لخلق مناخ اقتصادي واجتماعي مناسب لجميع فئات المجتمع.

- تسليط الضوء الإعلامي على دور الرقابة الإدارية في ضبط أعمال الفساد والتصدي لها..

إن الروابط القائمة بين الجريمة المنظمة والفساد تتطلب التعاون الدولي في مكافحة ظاهرة الفساد، وعلى هذا التعاون تتركز الجهود الدولية حالياً في خطط عمل عالمية منذ بداية التسعينات حين عقد المؤتمر الثامن للأمم المتحدة للوقاية من الإجرام ومعالجة الجانحين (هافانا، ١٩٩٠).

إن الهدف الأساسي من التعاون الدولي هو إعادة النظر في الأبحاث القانونية القائمة وتصميم آليات جديدة لتفادي جميع أشكال الفساد ومنها الآليات الإعلامية وديناميكية عملها في أربعة محاور هي:

١. الدولة (الحكومات).

٢. المجتمع المحلي أو الدولي.

٣. الموظف العمومي (الجاني).

٤. المواطن (الضحية).

وعلى المجتمع الدولي أن يركز اتجاه تعاونه على العنصر الإعلامي وفقاً لمحاور الجهد التالية:

- تنسيق السياسات الإعلامية الحكومية لمكافحة الفساد.
- توعية الموظفين بمن فيهم المسؤولين والقضاة وكبار الأمنيين حول أساليب التعاون الدولي بهدف الكشف عن الجريمة وقمعها والمحاكمة.
- تنظيم حملات توعية للرأي العام وتنسيقها لتحفيز عناصر دعم مكافحة الفساد.

- تعميم مدوّنة دولية لقواعد سلوك الموظفين العاميّن والأحكام التي تتضمنها كأساس لإعداد مبادىء توجيهية مثل الدراسات والنشرات الإعلامية التي تبين بوضوح وظائف هؤلاء الموظفين وواجباتهم.
- ضمان حرية الإعلام والحق في الحصول على المعلومات والذي يعتبر من الأمور الضرورية لمكافحة الفساد مما يفتح المجال واسعاً أمام الإعلام في ممارسة دوره عن طريق الالتزام بالموضوعية في تقديم المعلومات.
- نشر التقارير الحكومية في الوسائل الإعلامية المناسبة بشكل دوري لفضح أشكال الفساد

وممارساته والتحقيقات والتدابير القانونية المتخـــذة ضد الجناة.

ثانياً : جرائم غسيل الأموال ودور البنوك والمؤسسات المالية في مكافحتها

تعتبر جرائم غسيل الأمـــوال (Money Laundering) اخطـــر جرائم عصر الاقتصاد الرقمي ، إنها التحدي الحقيقي أمام مؤسســـات المال والأعمال ، وهي أيضا امتحان لقدرة القواعد القانونيـــة علـــى تحقيق فعالية مواجهة الأنشطة الإجرامية ومكافحة أنماطها المستجدة . وغسيل الأموال ، جريمة ذوي الياقات البيضاء ، تماما كغيرها مـــن الجرائم الاقتصادية التي ترتكب من محترفي الإجرام الذين لا تتـــواءم سماتهم مع السمات الإجرامية التي حددتها نظريـــات علـــم الإجـــرام والعقاب التقليدية ،

وغسيل الأموال أيضا ، جريمة لاحقة لأنشطة إجرامية حققت عوائد مالية غير مشروعة ، فكان لزاماً إسباغ المشروعية علــى العائــدات الإجرامية أو ما يعرف بالأموال القذرة ، ليتــاح اســتخدامها بيســر وسهولة ، ولهذا تعد جريمة غسيل الأموال مخرجا لمأزق المجــرمين المتمثل بصعوبة التعامل مع متحصلات جرائمهم خاصة تلك التي تدر أموالا باهظة ، كتجارة المخدرات وتهريب الأسلحة والرقيق وأنشطة الفساد المالي ومتحصلات الاختلاس وغيرهــا. ، وتعتبــر أنشــطة المخدرات هي الأنشطة التي أوجدت الوعاء الأكبر للأمــوال القــذرة بفعل متحصلات عوائدها العالية ، غير أن هذه الحقيقــة آخــذة فــي التغيير ، إذ تشير الدراسات التحليلية إلى أن أنشطة الفســاد المــالي والوظيفي خاصة في الدول النامية أدت إلى خلق ثروات باهظة غير مشروعة تحتاج لتكون محلا لغسيل الأموال كي يتمكن أصحابها مــن التنعم بها ، وقد اظهر التطور الحديث لجرائم التقنية العالية (جــرائم

الكمبيوتر والانترنت) أن عائدات هذه الجرائم من الضخامة بمكـــان تتطلب أنشطة غسيل الأموال خاصة أن مقترفيها في الغالـــب لـــيس لديهم منافذ الإنفاق الموجودة لدى عصابات المخدرات ، وينطبق هذا الوضع علي أنشطة الإرهاب وتجارة الأسلحة وتجارة الرقيق والقمار خاصة مع شيوع استخدام الانترنت التي سهلت إدارة شبكات عالميـــة للأنشطة الإباحية وأنشطة القمار غير الشرعية .

وغسيل الأموال أيضا ، نشاط إجرامي تعاوني ، تتلاقى فيه الجهـــود الشريرة لخبراء المال والمصارف ، وخبراء التقنية – فـــي حـــالات غسيل الأموال بالطرق الالكترونية – وجهود اقتصـــاديي الاســـتثمار المالي ، إلى جانب جهود غير الخبراء من المجرمين ، ولهذا تطلبت مثل هذه الجرائم دراية ومعرفة لمرتكبيها ولهذا أيضا تطلبت عمـــلا وتعاونا يتجاوز الحدود الجغرافية ، مما جعلها جريمة منظمة تمارسها

منظمات إجرامية متخصصة ليس بالسهل مكافحتها دون جهد دولـــي وتعاون شامل يحقق فعالية أنشطة المكافحة .

لا احد يعرف الحجم الحقيقي للمبالغ التي يجري غسلها عبر أنشـــطة غسيل الأموال ، ولكن ثمة اتفاق عالمي أنها مبالغ ضخمة بالمليارات ، والتقدير الحالي أنها تبلغ نحو ١٠٠مليار دولار في أمريكا وحوالي ٣٠٠ مليار دولار في العالم ، وجرائم غسيل الأموال ليســت حكــرا على الدول الصناعية أو مجتمعات الثروة ، بل أنها تتسع وتنمو فـــي بنية الدول التي يسهل النفاذ عبر ثغرات نظامها القانوني .

وبالرغم من أن أشكال وأنماط ووسائل غسيل الأموال متغيرة وعديدة ، وثمة اتجاه عريض لتحويل الأموال القذرة إلى أصول مالية (مواد ثمينة) ، وموجودات عقارية أو نحو ذلك ، فان البيئة المصرفية تظل الموضع الأكثر استهدافا لإنجاز أنشطة غسيل الأموال من خلالهـــا .

وإذا كانت البنوك مخزن المال ، فانه من الطبيعي أن توجه أنشـــطة

غاسلي الأموال القذرة إلى البنوك على أمل إجراء سلسلة من عمليات مصرفية تكتسي بنتيجتها الأموال القذرة صفة المشروعية .

ولهذا تعد البنوك المستهدف الرئيسي في عمليات غسيل الأموال ، ويرجع ذلك إلى دور البنوك المتعاظم في تقديم مختلف الخدمات المصرفية وتحديدا عمليات الصرف والتحويل النقدي بواسطة الشيكات والشيكات السياحية (الأجنبية) والحوالات المالية خاصة بالوسائل الالكترونية وبطاقات الائتمان وعمليات المقاصة وإدارة المحافظ الاستثمارية وتداول العملات والأسهم وغيرها ، وهذه الخدمات يتسع مداها ونطاقها في عصر المعلومات وتتحول إلى أنماط أكثر سهولة من حيث الأداء واقل رقابة من حيث آلية التنفيذ خاصة في ميدان البنوك الالكترونية أو بنوك الويب على شبكة الانترنت ، ومثل هذه العمليات بشكليها التقليدي والالكتروني هي خير وسيلة لتستغل بغرض من لجل إخفاء المصدر غير المشروع للمال .

ومن جهة أخرى ، فان البنوك ذاتها ، تعد راس الحربة في مكافحة أنشطة غسيل الأموال ، لحماية نفسها أولا من المخاطر المالية والمسؤوليات القانونية المترتبة على خوضها أو مشاركتها في هذه الأنشطة ، وللمشاركة الفاعلة في الجهد الدولي لمكافحة جرائم غسيل الأموال.

وتحتاج البنوك لمعرفة معمقة وشاملة بشان الآليات التي تتبع لغسيل الأموال ، مع الإدراك أنها آليات متغيرة ومعقدة غالبا ما تنشأ من فكرة إجرامية تولدت عن معرفة معمقة لصاحبها بالعمل المصرفي إن لم يكن قد لجأ لخبرة مصرفية مميزة للحصول على الفكرة . من هنا كانت عمليات غسيل الأموال في الحقل المصرفي وليدة (خبرة) مصرفية ، ومن هنا أيضا فان كشفها ومنعها يحتاج (خبرة) مصرفية . وهذه الحقيقة تدفعنا للقول أن غسيل الأموال ومكافحته صراع بين خبرات فنية من ذات المصدر والبيئة مع تباين في الهدف

، فغسيل الأموال جهد شرير ومكافحته جهد خيـــر ، وبـــين الخيـــر والشر ثمة مساحة من الاجتهاد والحركة يجب أن تسد دائما لصـــالح الخبرة الخيرة إذا ما أريد لأنشطة المكافحة أن تنجح وتحقـــق فعاليـــة مميزة .

مفهوم ونطاق جرائم غسيل الأموال

إن اصطلاح غسيل الأموال يرجع من حيث مصدره إلى عصـــابات المافيا ، حيث كان يتوفر بيد هذه العصابات أموال نقدية طائلة (غالبا بفئات صغيرة) ناجمة عن الأنشطة غير المشروعة وفـــي مقـــدمتها المخدرات والقمار والدعارة والابتزاز وتجارة المشروبات المهربـــة وغيرها . وقد احتاجت هذه العصابات أن تضفي المشـــروعية علـــى مصادر أموالها عوضا عن الحاجة إلى حل مشكلة توفر النقـــد بـــين يديها ومشكلة عدم القدرة على حفظها داخل البنوك ، وكان احد ابرز الطرق لتحقيق هذا الهدف شراء الموجودات وإنشاء المشاريع ، وهو

ما قام به احد اشهر قادة المافيا (آل كابون) ، والذي أحيـل عـام ١٩٣١ إلى المحاكمة ، لكن ليس بتهمة غسيل الأموال غير المعروفة في ذلك الوقت ، وإنما بتهمة التهرب الضريبي ، وقد اخـذ الحـديث مداه عن المصادر غير المشروعة لهذه الأموال في تلـك المحاكمـة خاصة عند إدانة (مير لانسكي) لقيامه بالبحث عن وسائل لإخفـاء الأموال باعتباره المحاسب والمصرفي العامل مع آل كابون ، ولعـل ما قام به (ميرلانسكي) في ذلك الوقت وفي بدايات تطور الصناعة المصرفية يمثل احد ابرز وسائل غسيل الأموال فيمـا بعـد ، وهـي الاعتماد على تحويل نقود إلى مصاريف أجنبية وإعـادة الحصـول عليها عن طريق القروض .

وقد عاد المصطلح (غسيل الأموال) للظهور مجددا على صـفحات الجرائد إبان فضيحة (ووترجيت) عام ١٩٧٣ في أمريكـا ، لكـن ظهوره القانوني تحقق في أول دعوى أمام القضاء الأمريكـي عـام

١٩٨٢ ، ومنذ ذلك الوقت جرى شيوع الاصطلاح للدلالة على أنشطة إسباغ المشروعية على الأموال القذرة المحصلة من مصادر غير مشروعة عن طريق إدخالها ضمن دائرة الأموال المشروعة في عملية تتخذ مراحل متعددة وأشكال عديدة تؤدي بالنتيجة إلى إظهار المال وكأن له مصدرا مشروعا .

وجريمة غسيل الأموال لا تقف عند حد امتلاك شخص لمال غير مشروع وإدخاله في النظام المالي للدولة ، بل هذا مفهومها البسيط ، وهي في الحقيقة جريمة تتعدد أنماطها وتطال المسؤولية فيها مرتكبها والمساهمين فيها والمتدخلين والمنتفعين ، ولعل الوقوف على أنماط جرائم غسيل الأموال يستدعي أولاً تحديد المقصود بغسيل الأموال من الوجهة القانونية وتبين مراحل تنفيذها .

ويعد تعريف دليل اللجنة الأوروبية لغسيل الأموال الصادر لعام ١٩٩٠ الأكثر شمولا وتحديدا لعناصر غسيل الأموال من بين

التعريفات الاخري التي تضمنتها عدد من الوثائق الدولية والتشريعات الوطنية ، ووفقا للدليل المذكور فان غسيل الأموال هـو : " **عمليـة تحويل الأموال المتحصل عليه من أنشطة إجرامية بهدف إخفـاء أو إنكار المصدر غير الشرعي والمحظور لهذه الأموال أو مساعدة أي شخص ارتكب جرما ليتجنب المسؤولية القانونيـة عـن الاحتفـاظ بمتحصلات هذا الجرم "** . ووفقا لهذا التعريف فان غسيل الأمـوال بالمعنى البسيط هو إظهار المال الناتج عن جرائم جنائيـة بصـورة أموال لها مصدر قانوني ومشروع .

مراحل عملية غسيل الأموال

بشكل عام تمر جرائم غسيل الأموال بثلاث مراحل أساسية يمكن أن تحدث جميعها دفعة واحدة ويمكن أن تحدث كل مرحلة فيها مستقلة عن الاخري والواحدة تلو الاخري . ويمكن إيجاز هذه المراحل فـيم يلي :

- **المرحلة الأولى:** هي عملية إدخال المال في النظـام المـالي القانوني، وتهدف هذه المرحلة إلى التخلص مـن كميـة النقـد الكبيرة بين يدي مالكها في البلد أو الموضع الموجودة فيه وذلك بنقلها من موضعها أو موضع الحيازة وتحويلها إلـى أشـكال نقدية أو مالية مختلفة كالشيكات السياحية والحوالات البريديـة وغيرها .
- **المرحلة الثانية :** هي عملية نقل وتبادل المال القذر ضـمن النظام المالي الذي تم إدخالها فيه .
- **المرحلة الثالثة :** تتمثل هذه المرحلة في عملية دمـج المـال نهائيا بالأموال المشروعة لضمان إخفاء المصدر القذر لها.

ولتحقيق نجاح هذه العمليات الثلاث فـان اسـتراتيجيات غسـيل الأموال تنطلق من الحاجة إلى إخفاء المصدر الحقيقي للملكية غير المشروعة ، والحاجة إلى المحافظة على ترتيبان عمليـة غسـيل

الأموال ، والحاجة إلى تغيير الآلية وتعددها من اجل تحصيل كمية كبيرة من النقد المشروع .

الأنماط الإجرامية الرئيسية لجرائم غسيل الأموال

من السياق السابق لتعريف جريمة غسيل الأموال ومراحلها ، يمكننا أن نبين الأنماط الإجرامية الرئيسية لعمليات غسيل الأموال فيما يلي :

١ – **جريمة غسيل الأموال** نفسها باعتبارها الجريمة الأساسية التي تنشأ عن امتلاك شخص(**طبيعي أو معنوي**) **أموالاً** غير مشروعة جراء ارتكاب **جريمة جنائية أخرى** ، واتجاه نية هذا الشخص لمباشرة عمليات غسلها وإبرام الاتفاق لتفيد ذلك مع الجهات الوسيطة والمنفذة والمساهمة .

٢ – **جريمة المساعدة في أنشطة غسيل الأموال مع توفر العلـــم بأن المال غير مشروع**

وتمتد هذه الجريمة إلى كل من ساهم في أية ترتيبان أو إجراءات في أي من مراحل غسيل الأموال المشار إليها أعلاه سواءً كان شخصا طبيعياً أو معنوياً ، وهي الصورة الإجرامية التي يجري على أساسها ملاحقة المؤسسات المالية والمصرفية لذا ما كانت متورطة في ترتيبات أو إجراءات غسيل الأموال وهي جريمة متعمدة يتطلب لها من حيث الركن المادي توفر العلم لدى مرتكبها بعدم مشروعية المال واتجاه إرادته لتنفيذ النشاط الإجرامي الذي يتبع في صورته المرحلة التي يساهم فيها .

٣ – جريمة حيازة أو امتلاك أو الاحتفاظ بالأموال محل عملية الغسيل أو متحصلاتها مع العلم بالطبيعة غير المشروعة لها

والفرض في هذه الصورة أن الشخص ليس متورطا بعمليات الغسيل ذاتها وإنما يحتفظ أو يحوز أو يتملك المال غير

المشروع على نحو يساهم في إخفاء مصدر المال ، ويساعد المجرم الذي يملك المال أصلا في الاحتفاظ بمتحصلات الجريمة ، وهي أيضا جريمة متعمدة تتطلب صورة القصد في ركنها المعنوي.

٤ - جريمة عدم الإبلاغ عن :

- أنشطة غسيل الأموال المشبوهة.
- الإخفاق في منع أنشطة غسيل الأموال أو الإهمال في كشفها .
- مخالفة متطلبات الإبلاغ عن أنشطة غسيل الأموال .
- الأنشطة المصرفية أو المالية المشبوهة بموجب تقارير الرقابة الداخلية أو الخارجية وتقارير المؤسسات ذات العلاقة .

وبصفة عامة فان الإطار العام لتجريم أنشطة غسيل الأمــوال ينطلق من المحاور الأساسية الآتية :

- وجود الأموال القذرة ، وهي هنا أمــوال متحصــلة مــن جرائم جنائية تفتقد لأي مصدر مــن مصــادر اكتســاب الأموال المشروعة .
- القيام بسلوكيات مادية تســتهدف إخفــاء المصــدر غيــر المشروع لهذه الأموال ، وهذه السلوكيات تتباين تبعا لدور مرتكبها في عملية غسيل الأموال وتتبــاين أيضــا بــين سلوكيات ايجابية ، أي القيام بعمل ، وسلوكيات ســلبية أي الامتناع عن العمل .
- توفر الركن المعنوي للجريمة الذي يتخذ في بعض صورها صورة القصد وفي صور أخرى صورة الخطأ .

الجهود الدولية لمكافحة غسيل الأموال

يمكن القول أن عام ١٩٨٨ يمثل سنة الارتكاز بالنسبة للجهود الدولية في حقل غسيل الأموال على أن يكون مفهوما أن الاهتمام الدولي والإقليمي والوطني في هذا الموضوع قد بدأ قبل هذا التاريخ بسنوات ولكنه بقي ضمن إطار البحث العلمي ورسم الخطط وبناء الاستراتيجيات دون أن يصل إلى إطار دولي لتوحيد جهود المكافحة . ويمكن سرد تطور الجهود الدولية لمكافحة جرائم غسيل الأموال فيم يلي :

- في عام ١٩٨٨ وتحديدا في ١٩ /٨٨/١٢ صدرت **اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة أنشطة ترويج المخدرات (اتفاقية فينا ١٩٨٨)** وتعد هذه الاتفاقية أهم اتفاقيات الأمم المتحدة باعتبارها قد فتحت الأنظار على مخاطر أنشطة غسيل الأموال المتحصلة من المخدرات وإثرها المدمر على النظم الاقتصادية

والاجتماعية للدول ، وهذه الاتفاقية لا تعد من حيث محتواها اتفاقية خاصة بغسيل الأموال إذ أنها في الأساس اتفاقية في حقل مكافحة المخدراتَ ، بيد أنها تناولت أنشطة غسيل الأموال المتحصلة من تجارة المخدرات ، باعتبار أن تجارة المخدرات تمثل أكثر المصادر أهمية للأموال القذرة محل عمليات الغسيل . والجدير بالإشارة هنا أن الربط بين المخدرات وغسيل الأموال أوقع العديد من الدراسات القانونية في منزلق أدى إلى تصور أنشطة غسيل الأموال جزءا من أنشطة المخدرات فقط ، لكن لم تلبث الجهود العلمية والبحثية أن تبينت التمييز بينهما بل تتجه الآن للقول بظهور مصادر جديدة للأموال القذرة أكثر أهمية من المخدرات مثل أنشطة المقامرة وتحديدا عبر الانترنت والأنشطة الإباحية وأنشطة الفساد الإداري والمالي

وتحديدا من قبل العديد من القيادات المدنيـــة والعســـكرية فـــي مختلف الدول وفي مقدمتها دول العالم النامي .

- **وفي ديسمبر من نفس العام أيضاً** أصـــدرت اللجنـــة الدوليـــة للنظام البنكي والممارسات الإشرافية التابعـــة للأمـــم المتحـــدة مبادئ إرشادية للحماية من جرائم غسيل الأموال عرفت باســـم BASLE STATEMENT OF PRINCIPLES

- **في عام ١٩٨٩ وتحت مظلة منظمة الأمم المتحدة** تأسس إطار دولي لمكافحة جرائم غسيل الأموال نشأ عن اجتمـــاع الـــدول الصناعية السبعة الكبرى ، وقد عكفت هذه المنظمة على تحديد أنشطة غسيل الأموال وفتحت عضويتها للدول الراغبة . وعبر خبرائها ولجان الرقابة أخذت المنظمة في الكشف عن أوضاع غسيل الأموال في دول العالم .

- **في عام ١٩٩٠ وتحت مظلة الإتحاد الأوروبي صدرت** الاتفاقية الأوروبية المتعلقة بإجراءات التفتيش والضبط الجنائي لغسيل الأموال وحددت الإطار الدولي للتعاون في حقل مكافحة الأنشطة الإجرامية لغسيل الأموال ومثلت الإطار القانوني الإرشادي للبرلمانات الأوروبية في معرض اتخاذه التدابير وسن التشريعات للتعاون من اجل مكافحة جرائم غسيل الأموال. . وعلى هدي التوصيات الأربعين الصادرة عن الإطار الذي أنشأته مجموعة الدول الصناعية السبعة صدر عن اللجنة الأوروبية / الاتحاد الأوروبي دليل الحماية من استخدام النظام المالي في أنشطة غسيل الأموال لعام ١٩٩١ وقد هدف هذا الدليل الإرشادي والى وضع إطار قانوني لجهات مكافحة غسيل الأموال في دول الأعضاء وقد جرى تطبيق محتواه في

العديد من التشريعات الأوروبية منها قانون العدالـــة الجنائيـــة البريطاني لعام ١٩٩٣.

- **في تقرير منظمة الأمم المتحدة لعام ٢٠٠٠** حددت المنظمة ١٥ دولة غير متعاونة في ميدان مكافحة أنشطة غسيل الأموال من بينها دولة عربية واحدة هي لبنان التـــي بـــدورها تقـــدمت للمنظمة بإيضاحات واعتراضات على وضـــعها ضـــمن هـــذه القائمة السوداء . ويرجع لهذه المنظمة الفضل في وضـــع أول دليل إرشادي لأنشطة غسيل الأموال وهو في الحقيقة توصيات يجري الاعتماد عليها في وضع استراتيجيات المكافحة والتدابير التشريعية ويعتمد عليها من قبل المؤسسات المالية والمصرفية لتقيم أدائها في هذا الحقل .
- وفي المرحلة الحالية تبذل جهود واسعة النطاق فـــي الإطـــار المالي والتكنيكي لمكافحة غسيل الأموال وتحديـــدا لاســـتخدام

الوسائل الالكترونية . وتقوم بهذه الجهود الهيئات المالية الدولية غير الربحية أو التجارية مثل هيئة سويفت التي عكفت على إجراء دراسات وإصدار سياسات وتوجيهات إرشادية في ميدان الدفع النقدي الالكتروني والأموال الالكترونية ووسائل واليات غسيل الأموال باستخدام شبكات المعلومات وفي مقدمتها الانترنت واستخدام التقنيات الحديثة لتبادل البيانات المالية ، ويشترك مع هذا الجهد الجهود المبذولة في حقل البنوك الالكترونية وبنوك الانترنت المتخذة من قبل الهيئات المتخصصة والخبراء في البنك الدولي وبنك التسويات ومختلف منظمات النظام الاقتصادي والتجاري الدولي وكذلك منظمات وهيئات وشبكات النشاط المصرفي سواء غير الربحية أو التجارية .

أمثلة واقعية من القضايا العالمية لجرائم غسيل الأموال والجهود المبذولة نحو مكافحتها

حتى وقت قريب كان يسود الاعتقاد أن يد القضاء لا تمتد إلى الأشخاص الأجانب الذين يملكون المال القذر أو يمارسون أنشطة تتصل بغسيل الأموال من خارج الحدود أو أولئك الذين لا ينتسبون إلى نطاق اختصاص المحكمة التي يوجد في نطاقها المؤسسة المصرفية أو المالية التي تم من خلالها إجراء عمليات الغسل . وكذلك كان يسود الاعتقاد أن مكافحة غسيل الأموال مقتصر على أموال المخدرات القذرة ، وبكل الحالات لا يمتد الى الأموال الناشئة عن الفساد المالي والإداري للقيادات.والمسئولين المدنيين والعسكريين ، لكن هذا المفهوم يتغير شيئا فشيئا ، وتمتد يد القضاء لتطال من هم خارج نطاق الاختصاص المكاني للمحاكم ولتطال أيضا مسئولين سياسيين أو عسكريين عن محاولات وأنشطة غسيل الأموال

المتحصل من الفساد الإداري . ويمكن رصد عدد من الأمثلة الواقعية لجرائم غسيل الأموال والجهود الدولية لمكافحتها علي المستوى العالمي على النحو التالي :

١. **تمثل قضية لوزارينكو (رئيس الوزراء الاوكراني السابق)** مثالا مميزا في حقل جرائم غسيل الأموال ، فقد تمت إدانته لأنشطة غسيل الأموال من قبل القضاء السويسري وفي الوقت ذاته وبعد هربه إلى أمريكا ومحاولاته اللجوء السياسي للتملص من الحكم السويسري الصادر بحقه ، جرى توجيه الاتهامات إليه وأجريت محاكمته أمام القضاء الأمريكي . وقد أدين لوزارينكو من قبل القضاء السويسري بتاريخ ٢٠٠٠/٦/٢٩ بالحبس لمدة ١٨ شهرا لقيامه بأنشطة غسيل أموال تبلغ ٨٨٠ مليون دولار في الفترة ما بين ٩٤ - ٩٧ ، من بينها ١٧٠ مليون تم غسيلها عبر حسابات سويسرية ، أما

لوزارينكو فقد اعترف بعملية غسل ٩ ملايين فقط ، وقد تـــم احتقال لوزارينكو من قبل السلطات السويسرية في يناير عـــام ١٩٩٨ عندما دخل سويسرا بجواز سفر بنمي (بنما) مـــزور وأطلق صراحه بالكفالة البالغة ٣ مليون دولار أمريكي ، وما لبث أن غادر إلى الولايات المتحدة في عملية لجوء سياسي في عام ١٩٩٠ بعد أن تم ضبطه من قبل دائـــرة الهجـــرة فـــي نيويورك لخرقه نظام الهجرة والفيزا ودخوله غير المشروع ، وبناء على طلب أمريكي قامت السلطات السويسرية بتجميـــد أرصدة ٢٠ حساب بنكي يعتقد أنها تعود إلى لوزارينكو ، وتم إلقاء القبض عليه واحتجازه ومنع كفالته نيابة عن الســـلطات السويسرية ، ولم يلبث أن تقدم المـــدعي العـــام فـــي ســـان فرانسيسكو بلائحة اتهام ضد لوزارينكو وشخص آخر هو بيتر كيرتشينكو الذي يعتقد بأنه هو الذي قام بتنفيذ عمليات غســـيل

الأموال ، وتتضمن اللائحة اتهامهما بتحويـل ١١٤ مليـون دولار أمريكي إلى (البنك التجاري في سـان فرانسيسـكو ، والباسفيك بنك ، ووست أميركا بنك ، وبنـك اوف أميركـا ، وميرل لينش ، ولمؤسسة افليت بوستن روبيرتسون) خـلال الاعوام من ١٩٩٤ -١٩٩٩ ، ولم يتم توجيه الاتهام إلى أي من هذه المؤسسات ، إضافة إلى توجيه الاتهام لهمـا بشـراء موجودات ومشاريع في أمريكـا خـلال عـامي ١٩٩٧- ١٩٩٨ نقدا . وتوجيه الاتهام بالاحتيـال وتحويـل أمـوال مسروقة إلى الولايات المتحدة . وقد نشأت هذه القضية نتيجة أنشطة تحقيق امتدت إلى عامين كاملين تعاونت فيها الشـرطة الفدرالية الأمريكية وأجهزة التحقيق في سويسرا إضافة إلـى جهات أمنية في روسيا الاتحادية وأوكرانيا ، وجرى التحقيـق في مصادر هذه الأموال التي تبين أنها نجمت عـن اسـتغلال

رئيس الوزراء لمهام وظيفته هذه التي تولاها في الفترة ما بين ١٩٩٦ وحتى ١٩٩٧، وجراء تلقيه مبالغ نقدية من أفراد ومؤسسات ورشاوى لتسهيل تنفيذهم لإعمالهم ، وتعد هذه القضية أول قضية وفق قانون غسيل الأموال الأمريكي تستخدم الإجراءات فيها بشأن أنشطة ارتكبت خارج الولايات المتحدة وتتعلق بشخص من خارجها ، وتستند المحكمة في اختصاصها إلى أن جزءا من الأنشطة الإجرامية في بعض الحالات قد ارتكب داخل الولايات المتحدة وجزءا آخر من الأنشطة كانت الولايات المتحدة فيه محطة لعمليات التحويل وإدماج المبالغ محل الجريمة ضمن النظام المالي الأمريكي وإعادة تحويلها إلى جهات أجنبية أخرى ، إلى جانب إيداع النقود في بنوك الولايات المتحدة وشراء موجودات ومشروعات فيها .

٢. في يونيو من عام ٢٠٠٠ قامت لجنة مكافحة غسيل الأموال للبلدان الصناعية السبعة بإجراء تحقيق حول ٣١ بلداً لتورطهم في عمليات غسيل أموال وعلى ضوء الموضوع تم وضع ١٥ دولة في قائمة البلدان التي لم تبد تعاوناً في مكافحة غسيل الأموال ومن تلك الدول إسرائيل، روسيا، لبنان، بنما .

٣. من أحد قضايا غسيل الأموال الشهيرة تلك التي كانت لزوج بنت الرئيس الروسي السابق يلتسين حيث قام بسرقة ١٠ مليارات دولار من القروض الدولية الممنوحة لروسيا وتحويلها إلى بنك أوف نيويورك الأمريكي حيث قام البنك بدوره بتحويلها إلى عشرات البنوك الاخري المنتشرة في العالم.

٤. في نوفمبر من عام ٢٠٠٠ هددت فرنسا باتخاذ إجراءات تشريعية ضد إمارة موناكو لأنها تخفي معلومات حيوية فيما

يتعلق بالحسابات المصرفية السرية ما لم تعزز إمارة موناكو من إجراءاتها ضد غسيل الأموال علما بان النظام المصرفي في موناكو يخضع لسلطة اللجنة المصرفية الفرنسية.

٥. في يونيو من عام ٢٠٠١ اجتمع ممثل ثلاثين دولة من أغنى دول العالم في فرنسا لبحث سبل مكافحة عمليات غسيل الأموال.

٦. في عام ٢٠٠٢ ألقت السلطات في الإمارات العربية المتحدة القبض على أشخاص اتهموا بالتورط بنشاطات غسيل أموال بينهم عرب وأجانب .

٧. في شهر أغسطس من عام ٢٠٠٣ أصدرت محكمة سويسرية حكماً على رئيسة الوزراء الباكستانية السابقة بناظير بوتو وزوجها آصف ازادي بالسجن ستة اشهر مع غرامة ٥٠

ألف دولار بتهمة غسيل أموال، حيث قال القاضي أنهما أودعا ملايين الدولارات بشكل غير مشروع في المصارف السويسرية

8. في عام ٢٠٠٤ أعلنت الشرطة الكولومبية والكندية والبريطانية اعتقال شبكة لعمليات غسيل أموال المخدرات الكولومبية وصادرت ملايين الدولارات وجمدت أكثر من ٢٠ حساباً بنكياً منفصلاً، بعضها في بنوك بريطانية عريقة.!!.

دور البنوك والمؤسسات المالية في مكافحة جرائم غسيل الأموال

لدى البنوك والمؤسسات المالية عادة أدلة توجيهية بشان أنشطة غسيل الأموال والمسائل المتعين ملاحظتها وإخضاعها لمزيد من الفحص والتدقيق عند حصولها من قبل احد العملاء ، وأن هذه الأدلة التوجيهية التي تصدر عن منظمات وهيئات مصرفية وتنظيمية

وقانونية لا تتضمن عادة كافة الأنشطة والوسائل نظرا لتسارع وتنامي وتغير أنشطة غسيل الأموال ، ونظرا لأن هذه الأدلة لا تكون بعيدة أيضا عن أيدي غاسلي الأموال ومنظماتهم الإجرامية فإنه يتعين على **البنوك والمؤسسات المالية** مراعاة ما يلي :

- لا تهاون في التحقيق من شخص العميل وخاصة الأشخاص المعنوية ، وتحديدا لدى بدء التعامل ، وإذا كانت **البنوك والمؤسسات المالية** العربية تولي اهتماما بشان الأشخاص الطبيعية فان اهتمامها ليس بذات القدر بشان الأشخاص المعنوية وتحديدا الشركات والمؤسسات والجمعيات ، مع أن الخطر في الغالب قد يكون لدى هذه الفئة ، إن الشركات الوهمية أو المؤسسات والشركات بجميع أنواعها احد أهم وسائل غاسلي الأموال ، وقد لوحظ في السنوات الأخيرة اتجاه عريض نحو فتح

حسابات لشركات أجنبيـــة غيـــر مقيمـــة أو لشـــركات أشخاص (وطنيين) منشاة في الخـــارج أو المنـــاطق الحرة أو غيرها بالاكتفاء بوثائق غير كافيـــة لمعرفـــة البنك لعملائه بالشكل المطلوب ، والأخطر مـــن ذلـــك التجاوز في أحيان كثيرة عن عناصر هامـــة للتوثـــق . صحيح أن البنوك تتطلب وثائق مصدقة ، لكن كثيرا من السلوكيات تتجاوز أهمية التوثق مـــن حقيقـــة وجـــود الشخص المعنوي ، مكتفية بالظاهر غالبا ، مع إن أهـــم ما دربت عليه المؤسسات المصرفية أن معرفة العميـــل تتطلب معرفة سياسة عمله ونطاق نشاطه وليس معرفة شخصه فحسب .

- الحذر من العميل الـــذي يخفـــي المعلومـــات أو يقـــدم معلومات غير كافية عنه .هذه القاعدة تعرفها المؤسسات

المصرفية ، لكنها في الحقيقة وفي الواقع العملي تتجاوز عنها كثيرا ، لقد أظهرت الدراسات التحليلية لتقارير أنشطة غسيل الأموال العالمية أن اكبر صفقات غسيل الأموال كان يمكن كشفها من قبل البنك بمجرد ملاحقة ما يظهر من عدم دقة العميل في تزويد البنك بالمعلومات ، سواء المتعلقة بشخصه أو عمله أو نشاطه. ، وليس معنى ذلك إن العميل المتحفظ محلاً للشك ، لكننا هنا نقف أمام ملاحظة قد تمثل مدخلا أساسيا للحماية ، فالعميل الممتنع عن تزويد معلومات بخصوص غرض العمل و عناصر الائتمان أو عن مراكز العمل أو غيرها مما تتطلبه الأعمال والخدمات المصرفية قد يخفي حقيقة ما تستلزم البحث والتوّقف عندها .

- اخذ الحذر من تغير أنشطة العملاء ومن الأنشطة التي لا تتلاءم مع أعمالهم الاعتيادية حيث أن نشاطات غسيل الأموال عادة ما تغير الأنشطة التي من اجلها بدأت التعامل بها مع البنوك ، وهذه في الحقيقة مشكلة في البيئة العربية ، البيئة التي يسعى ذوي المال فيها إلى اصطياد كل فرصة لتحقيق الدخل بسبب عدم وضوح معالم الأنشطة الاستثمارية وتأرجح المشاريع بين الفشل والنجاح واتجاهات التغيير، لكن هذا الواقع لا يمنع البنك من الوقوف على أنشطة العملاء ، مثل ورود أو صدور حوالات – خاصة بالوسائل الالكترونية – بمبالغ كبيرة دون وضوح مصدرها أو من مصدر لا يتواءم مع طبيعة نشاط العميل ، أو اتجاه العميل إلى تمويل

صفقات أو مشاريع بشــكل مفــاجيء تغــاير أنشــطته التمويلية.

حالات عملية :

- في احد البنوك ، لاحظ احد الموظفين ، أن عميلا لبنك وهو تاجر مجوهرات قد أودع مبلغا ضخما في فترة قصيرة لا تتفق مع عمله الاعتيادي ، وليتوثق من صحة ملاحظته قام بتحليل كشف حساب إيداعاته ولاحظ حركة الحساب فتأكد أن إيداع ٢٥ مليون دولار خلال ثلاثة اشهر أمر غير اعتيادي في نشاط هذا العميل ، فقام العميل بملء استمارة الرقابة على حسابات العميل التي يتطلبها القانون عند زيادة الإيداعات عن المبلغ المقرر قانونا وإضافة لذلك ابلغ جهات التحقيق المختصة . وفعلا أدى ذلك إلى كشف واحدة من اكبر عمليات غسيل الأموال على مدى سنتين

تقوم بها منظمة إجرامية ، بلغت المبالغ المغسولة فيها نحو ١،٢ مليار دولار ، وتبين أن المشاركين فيها نحو ١٢٧ شخصا جرى إلقاء القبض عليهم وجرى ملاحقة احد المصارف الكولومبية لضلوعه في هذا النشاط وعلى اثر عمليات الملاحقة تم ضبط أكثر من طن من المخدرات حيث ظهر أن مصدر الأموال القذرة هي أنشطة المخدرات.

- في عملية مصرفية معقدة ، جرى إدانة اثنين من كبار موظفي احد البنوك في لوكسمبورغ وتسعة من موظفي المصرف إضافة إلى ٧٥ شخصا آخر في عدد من البلاد التي شملتها العملية ... هذه العملية كشفت أهمية ملاحظة الأنشطة المريبة والمتغيرات التي تحصل على موظفي البنك ، وكشفت أيضا أهمية تقارير الأداء التي تظهر بشكل

تفصيلي الأنشطة العملية للمدراء مقاسة بصلاحياتهم في هذه العملية التي هي في الحقيقة غسيل للأموال المتحصلة من المخدرات المباعة في الولايات المتحدة ، كانت تجري عمليات التحويل النقدي للأموال أو نقلها ماديا لتوضع في حسابات سرية في البنك ويجري التغطية على عمليات الإيداع بتوقيع نماذج فارغة من كشوف رقابة الحسابات الخارجية ، ثم تجري عمليات تحويل جديدة للأموال إلى احد البنوك في بنما وغيرها من المصارف ويتم استعمال هذه النقود كودائع لضمان قروض أو لشراء السندات وشهادات الإيداع التي تستخدم أيضا لضمان قروض لدى بنوك أخرى (طرف ثالث) ثم تستخدم أموال القروض لتسلم إلى مالكها الأخير (الذي تبين انه في دولة أوروغواي) ، ولم تقف عمليات الغسيل عند هذا الحد ،

بل استخدمت الأموال في أنشطة شرعية كشراء فنادق ومطاعم وعقارات واسهم مالية وغيرها .

الآثار المترتبة على جرائم غسيل الأموال والعوامل المشجعة لهذه الجرائم

يمكن رصد **الآثار المترتبة** على جرائم غسيل الأموال في النقاط الآتية :

١. استقطاعات كبيرة من الدخل القومي ونزيف للاقتصاد الوطني لصالح الاقتصاديات الخارجية مما يؤدي بالسلب على خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى المعيشة بصفة عامة.

٢. زيادة السيولة المحلية بشكل لا يتناسب مع الزيادة في إنتاج السلع والخدمات الأمر الذي يساعد على ظهور مؤشرات تضخمية في الاقتصاد القومي.

٣. التهرب من سداد الضرائب المباشرة ومن ثم معاناة خزانة الدولة من نقص الإيرادات العامة عن مجمل النفقات العامة الأمر الذي ينجم عنه خلل في الموازنة العامة للدولة وعدم قدرة الدولة على إنجاز خطط التنمية ورفع مستوى المعيشة في الدولة.

٤. شراء ذمم رجال الشرطة والقضاء والسياسيين مما يؤدي إلى ضعف كيان الدولة واستشراء خطر جماعات الجريمة المنظمة الأمر الذي يؤثر بالسلب على جذب الاستثمار الأجنبي ويضعف من أنشطة الاستثمار المحلي مما يؤدي في النهاية إلى تراجع مؤشرات الاقتصاد القومي .

٥. الإضرار بسعر صرف العملة الوطنية وإضعاف قوتها الشرائية.

٦. السيطرة على السوق المحلي بواسطة فئة قليلة من أصحاب المشروعات الوهمية.

٧. التأثير سلباً على ميزان المدفوعات والميزان التجاري في الدولة.

٨. انتشار البطالة.

٩. التفاوت الاجتماعي بين الطبقات ومن ثم الصراع الطبقي في المجتمع.

١٠. انتشار ظاهرة الجريمة المنظمة التي تقوم بها مافيا مسيطرة.

ويرجع استفحال مشكلة غسيل الأموال في السنوات الأخيرة إلى عدد من **العوامل المشجعة** منها:

١- بروز ظاهرة العولمة والتي تمثل مناخاً خصباً لعمليات غسيل الأموال.

٢- غياب الشفافية في معظم التعاملات التجارية الدولية.

٣- اتساع نطاق الدول التي يتم فيها غسيل الأموال أو المرشحة لتكون سوقاً رائجة لذلك في المستقبل القريب.

٤- زيادة حجم الاقتصاد الخفي والموازي في هذه البلدان لنصف الناتج القومي الإجمالي.

٥- السياسات التي تتخذها بعض الدول في سبيل تشجيع الاستثمار أو الحصول على الضرائب.

٦- استخدام الوسائل التكنولوجية في عمليات غسيل الأموال.

الفصل الرابع

أخلاقيات إدارة المهن التسويقية والمحاسبية

١ – أخلاقيات إدارة النشاط التسويقي

بداية يجب أن يتحلى كل مشتغل في المهن المتعلقة بالمجالات التسويقية بالأمانة والإخلاص وحب مساعدة الآخرين ولكن كما نعرف أنه ليس كل شخص يتسم بهذه الصفات ، الأمر الذي يوجب على كل شركة أن تطور نظاماً للأخلاق يكون واضحاً ومكتوباً يتبعه كل المشتغلين في هذه المجالات ومن خالفه يعاقب بما يستحق .

إن القواعد الأخلاقية في هذه المجالات يجب أن تشمل التوزيع ، العلاقات مع العملاء ، والمجتمع والشركات الأخرى وكل من له علاقة بالشركة والإعلان وكذلك خدمات العملاء ، والتسعير ، والمنتجات.

ولكي نتفهم مدى أهمية التزام العاملين في هذه المجـــالات بالقواعـــد الأخلاقية لضمان تحقيق المنشأة لأهدافها سوف نسوق الأمثلة الآتية :

- أنت تعمل في شركة تبيع السجائر وكنت لا تعتقد أن السجائر قد تسبب أمراض خطيرة ولكن أخيراً قرأت تقريراً طبياً صادراً من جهة تثق فيها يقول أن التدخين سبب رئيسي لهذه الأمراض الخطيرة . ماذا يجب عليك أن تعمل ؟
- : أنت مدير مسئولا في شركة عن ترويج نـــوع معـــين مـــن المنتجات توصل قسم التطوير والبحوث بالشركة إلـــى تغيـــر طفيف لمواصفات المنتج وطلب منك من قبل الإدارة أن تعلـــن عن هذا المنتج بأنه منتج جديداً ومطور ماذا يجـــب عليـــك أن تعمـــل ؟

- أنت في حاجة إلى مدير منتج وهناك شخص ترك للتو العمل لدى شركة منافسة ويبحث عن عمل وهو على استعداد لأخبارك بجميع أسرار تلك الشركة المنافسة هل توظفه لديك؟
- هناك مشروع مهم ترغب في الحصول عليه وقد أخبرت بطريقة غير مباشرة بأن عليك أن تدفع هدية مقابل الحصول على هذا المشروع ماذا يجب عليك أن تعمل ؟
- عرفت أن هناك منافس سوف يعرض منتج جديد في اجتماع سري مع بعض موزعيه فقط وبطرقك الخاصة تستطيع أن ترسل أحد الأشخاص من عندك للتجسس هل تعمل ذلك ؟
- أحد موزعيك الكبار في منطقة مهمة يمر بظروف عائلية صعبة ستحتاج إلى وقت طويل لحلها أدى إلى انخفاض في المبيعات في تلك المنطقة والعقد يجيز لك الاستغناء عنه ماذا يجب عليك أن تعمل ؟

- بعض الشركات العالمية لا يمكن أن يقدموا رشوه في بلـــدانهم ولكن عند ذهابهم إلى بلدان أخرى تجد أن الرشوة شئ متعارف عليه فلهذا يجب عليهم أن يعلموا هل يجــب إعطـــاء رشـــوه ويتناسوا أخلاقياتهم لكسب مشاريع جديدة أم يبقوا كل أخلاقياتهم ويفقدوا هذه المشاريع؟

وفي واقع الأمر يمكن الإجابة على هذه الأسئلة إذا وضــعنا فـــي اعتبارنا الأسس الأخلاقية الآتية :

١. عدم الإقدام علي أي عمل يكون فيــه أي أذى لأي شــخص بقصد أو بدون قصد.
٢. تطبيق جميع القوانين والأعراف الأخلاقية.
٣. عدم إعطـــاء أي معلومـــات مغلوطـــة عـــن المـــؤهلات والخبرات.
٤. العمل بكل صدق لتطوير المعايير المهنية والأخلاقية.

٥. المحافظة على الصدق في التعامل والعدل في العمل.ويعني ذلك تحري الصدق في التعامل مع العملاء والموظفين والموزعين والموردين والجمهور .

٦. عدم التعامل في معاملات تجارية تتعارض مع مصلحة المنشأة.

بعض المعايير التي يجب أن تتبع من قبل القائمين بالعمل التسويقي :

أولاً : فيما يتعلق بأسلوب عرض السلعة على المستهلكين

١. ضرورة الإفصاح عن المخاطر التي قد يمكن أن تنتج عند استعمال السلعة مثل ما قد يحدث في الأدوية وبعض الأطعمة .

٢. ضرورة إبراز أي جزء أو محتوى من محتويات السلعة الذي عند تغييره أو فقده قد يؤدي إلى تغيير المنـــتج أو يؤثر على قيمة الشراء.

٣. ضرورة توضيح أي من مواصفات الســـلعة التـــي تزيد السعر في حالة إضافته .

ثانياً : فيما يتعلق بمجال الترويج

١. ضرورة الابتعاد عن الإعلان المضلل أو المخادع

٢. .الابتعاد عن الضغوط العاطفية وأساليب البيع الملتوية.

تجنب ترويج المنتجات المخادعة .

ثالثاً : فيما يتعلق بمجال التوزيع

١. عدم التحكم في مدى توفر السلع من أجل الاستغلال.

٢. عدم التحكم في تجار التجزئة من أجل التأثير علـــى قـــرار اختيارهم للسلع.

رابعاً : فيما يتعلق بمجال التسعير

١. عدم التورط في اتفاقيات سعرية هدفها التحكم في السوق أو فرض سياسة احتكارية للسلعة.

٢. مراعاة البعد الاجتماعي للمستهلكين عند تسعير السلعة.

خامساً : فيما يتعلق بمجال بحوث التسويق

١. يمنع منعاً باتاً بيع سلعة معينة أو تجميع الأموال تحت غطـــاء عمل بحث تسويقي.

٢. المحافظة على وحدة البحث بعدم تجاهل أي جزء من البحث أو تفسير البيانات بطريقة غير علمية.

٣. معاملة العملاء والمتعاونين في البحث بكل عدل

سادساً : العلاقات الوظيفية

١. لا بد أن يعرف المتسوقون أن تصرفاتهم ســوف تــؤثر على العاملين الآخرين في الشركة ولذلك يتوجب عليهم عدم

طلب أو تشجيع الآخرين على عمل أي شـــئ لا أخلاقـــي .

ولذلك يجب عليهم مراعاة الآتي :

- المحافظة على سرية أي معلومات.
- الوفـــاء بالتزامـــاتهم ومســـؤولياتهم فـــي العقـــود والاتفاقيات في الوقت المحدد.
- الامتناع عن أخذ عمل الآخرين كلياً أو جزئياً بـــدون موافقة صاحب العمل.
- الابتعاد عن تحقيق المصلحة الشخصية على حساب مصلحة العمل .

٢- أخلاقيات إدارة النشاط المحاسبي والمراجعة

يعتمد الاستناد في السياق التالي علي المباديء و القواعد المحاسـبية للمحاسبين الصادرة عن لجنة أخلاقيات مهنة المحاسبة التابعــة ل

(IFAC : INTERNATIONAL FEDERATION OF AUTOMATIC CONTROL, founded in September 1957, is a multinational federation of National Member Organizations) .

والصادرة لعام ٢٠٠٥ .

تنقسم أخلاقيات ومبادئ سلوك مهنة المحاسبة والمراجعة إلى :

١. مبادئ أخلاقيات ممارسة المهنة

٢. القواعد السلوكية لممارسة المهنة.

<u>أولاً : مبادئ أخلاقيات ممارسة المهنة</u>

١. **الالتزام بالمسؤولية** : يجب الالتزام بالتعاون المستمر بين العاملين بالمهنة وتحسين أدائهم والقيام بمسئوليتهم في

إدارة شئون مهنتهم والحفاظ على التقاليد المهنية والرفع من شأنها.

٢. **مراعاة مصلحة المجتمع:** يتعين على الأعضاء (المهنيين) أداء أعمالهم بالطريقة التي تحافظ على مصلحة المجتمع واحترام ثقته والتزامهم بالإطار المهني وذلك عن طريق بذل العناية الواجبة لتحقيق تقديم خدمات مهنية متنوعة ذات مستوى مهني رفيع يتفق مع قواعد سلوك وآداب المهنة مقابل أتعاب تتلاءم مع الجهد المبذول.

٣. **التحلي بالأمانة والاستقامة:** تتطلب الأمانة والاستقامة من العضو أن يكون نزيها وعفيفا وصادقا بما لا يتعارض مع سرية أعمال العملاء وعدم الإخلال بمصلحة المجتمع من اجل مغانم أو مزايا شخصية.

٤. **الالتزام بالموضوعية والاستقلال:** يجب أن يكون العضو محايدا ويتمتع باستقلال فكرى في جميع ما يتعلق بخدماته المهنية وألا يكون له مصالح متعارضة وان يتجنب اى علاقات قد تبدو أنها تفقده موضوعيته واستقلاله عند تقديم خدماته المهنية.

٥. **ضرورة العناية المهنية الواجبة :** ويعني ذلك الالتزام بأداء الخدمات المهنية على أكمل وجه مع الاهتمام بمصالح العملاء أفضل اهتمام . وتتطلب العناية الواجبة التخطيط والإشراف بطريقه كافية على اى نشاط مهني يقوم به العضو وبما يتفق مع مسئولية المهنة تجاه المجتمع بصفة عامة.

٦. **مراعاة نطاق وطبيعة الخدمات** :يجب على الأعضاء أن يأخذوا في الاعتبار المبادئ المهنية عند تحديد قبول أو

عدم قبول تأدية خدمات مهنية معينة وان يلتزموا بقواعد وسلوكيات المهنة عند تحديد نطاق وطبيعة الخدمات التي يؤدونها.

ثانياً : القواعد السلوكية لممارسة المهنة

١. **الاستقلالية:** يجب على العضو الممارس أن يكون مستقلا عند أدائه لخدمات مهنية طبقا لما تتطلبه الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بالمهنة والمعايير والقواعد المهنية الصادرة .

٢. **الأمانة والاستقامة:** يجب على العضو أن يتحلى بالعدل وان يتحلى عند قيامه بعمله المهني بالنزاهة والموضوعية وان يتجرد من المصالح الشخصية ولا يخضع حكمه لأراء الآخرين وألا يقوم عن علم بالإفصاح عن المعلومات على غير حقيقتها.

٣. **الالتزام بالمعايير:** يجب على العضو الذي يقدم خدمات المراجعة – المحاسبة – الاستشارات – الضريبة أو اى خدمات مهنية أخرى أن يلتزم بمعايير المهنة التي تحكم تلك الخدمات وعليه تبرير اى انحراف عن تلك المعايير.

٤. **التقيد بالمعايير العامة:** يجب التقيد بالمعايير المهنية وتفسيراتها وبالأخص (الكفاءة المهنية- العناية المهنية الواجبة- التخطيط والإشراف- الحصول على معلومات كافية وملائمة.

٥. **الالتزام بالمعايير المحاسبية:** إذا كانت القوائم المالية تحتوى على انحراف ذي أهمية نسبية عن تلك المعايير وكان لهذا الانحراف تأثير جوهري

فلا يجوز للعضو أن يبدى رأى يوحى بان القوائم المالية قد تم إعدادها وفقا لمعايير المحاسبة المتعارف عليها.

٦. **مراعاة الدقة في الإقرارات الضريبية:** يجب أن يتأكد العضو من أن الإقرار الضريبي قد تم إعداده بطريقة سليمة وإذا اعتقد أن الإقرار يتضمن بيانات غير صحيحة فيجب ألا يقرن اسمه بالإقرار ويجب على العضو إبلاغ العميل بان المسئولية عن محتويات الإقرار تقع بصفه أساسية على العميل .

٧. **وجوب اقتران اسم العضو بالقوائم المالية:** مع مراعاة ما تنص عليه معايير المراجعة على العضو الممارس إرفاق تقرير مع اى قوائم أو

معلومات مالية يقترن بها اسمه وان يوضح بجلاء نوع الخدمة التي قدمها ومدى مسؤوليته عنها.

٨. **مراعاة السرية:** لا يجوز للعضو إفشاء المعلومات التي توصل إليها خلال عمله المهني أو استخدامها لمنفعته الخاصة بحيث لا يعفى العضو بناءا على هذه القاعدة من الالتزام بالمعايير الفنية ومعايير المحاسبة والمراجعة وألا يعفى من الالتزام بالأنظمة والتعليمات الحكومية ولا تمنع هذه القاعدة العضو من تقديم شكوى إلى الجهة المسئولة عن التحقيقات في مخالفة الأعضاء

٩. **تناسب الأتعاب التي يتقاضاها مع الجهد المبذول:** يجب أن تكون الأتعاب مناسبة للجهد المبذول مقابل الخدمات التي يقدمها العضو

الممارس ولا يجوز تقديم الخدمات المهنية بموجب اتفاق ينص على عدم دفـــع الأتعـــاب إلا إذا تـــم التوصل إلى قرار محدد أو نتيجة معينة

١٠. **وجـــــوب الاتصـــــال بـــالمراجع(Reviewer)الســـابق:** يجـــب أن يستفسر العضو مـــن زميلـــه الســـابق عـــن اى اعتراضات مهنية قد تحول قبول عميل جديد قـــد طلب منه مراجعه حساباته وعلى الزميل أن يقـــدم له المعلومات الكاملة في حالة اخذ موافقة العميـــل على ذلك.

١١. **السلوك الحسن:** على العضو أن يتجنـــب الأعمال التي تسئ لسمعته وسمعة المهنة وعلاقته بزملائه في المهنة.

١٢. **تحري الصدق والوضوح عند الإعلان للحصول على العمل المهني :** لا يجوز الحصول على عمل مهني بطريقة كاذبة أو مضلله أو خادعة سواء كان ذلك بالإعلان أو باى شكل آخر من طرق اجتذاب العملاء . أمثلة (تعليق بعض المحاسبيين القانونيين على لوحات إعلان مكاتبهم ألقاب رنانة مثل خبير ضرائب – دراسات عليا (دون تحديد نوع الدراسة دبلوم – ماجستير) أو التصريح بوظائفهم القديمة كان يكتب مأمور ضرائب سابقا وهكذا.

١٣. **العمولات وأتعاب الحالة:** لا يجوز للعضو دفع عمولات مقابل الحصول على عملائه أو قبول هدايا ذات شان له أو لأحد مساعديه.ويجوز

للعضو دفع أتعاب إحالة بشرط أن يفصح عنها وان تكون بين مكتبه والمكاتب الاخري التي يتعاون معها.

١٤. **فيما يخص اسم المكتب ونشاطه:** لا يجوز للعضو الممارس العمل تحت اسم شركة يكون اسمها غير معتمد من جهة مختصة أو يشير إلى التخصص أو يعطى معلومات خاطئة عن نوع الشركة ويجب أن يلتزم باللوائح التي تصدرها الجمعية المصرية للمحاسبين القانونيين.

المراجع

١- **ادريس ، مصبع** : " مفهوم جريمة غسيل الأموال(غسل العائدات الإجرامية)" ، يوليو ٢٠٠٧ ، دار المعارف .

٢- **فاضل ، أحمد** :" أسس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "، الأنجلو ، ٢٠٠٢ .

٣-

٤- **هويدي ، فهمي** : " عن الفساد وسنينه " ، دار الشروق للنشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ٢٠٠٦ . ،

٥- **عبد اللطيف، أسار** : " أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية " ، المديرية العامة للإحصاء والأبحاث – البنك المركزي العراقي ، ٢٠٠١ .

٦- **عفيفي ، صديق & عبد المقصود ، جمال**: " التربية الخلقية في المدرسة المصرية " ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ٢٠٠٢.

٧- **عفيفي ، صديق** : " أخلاق المهنة عند أستاذ الجامعة " ، وكالة الأهرام للتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٤

٨- **عفيفي ، صديق** : " دليل المعلم في أخلاق المهنة " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .

٩- **عوّاد ، علي نجيب** : " دور الإعلام في مكافحة الفساد " ، مجلة النهار اللبنانية ، ١٧ مارس ٢٠٠٦.

١٠- **مجلة التربية الأخلاقية** ، أعداد مختلفة ، المشروع القومي للتربية الأخلاقية ، مطابع الكتاب الذهبي ، القاهرة .

١١- **مجبر ، مهدي بن إبراهيم بن محمد** " الأمانة في الأداء الإداري ، الطبعة الأولى ، . جدة : مكتبة الخدمات الحديثة ، (١٤١٥ هـ / ١٩٩٤ م) .

١٢- موسى ، صادقي إمام : " استراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم في نطاق الفكر والنظريات " ، الطبعة الأولى ، الرياض ، دار العلوم للطباعة والنشر ، (١٤٠٥ هـ / ١٩٨٥ م) .

١٣- مراجع على شبكة الانترنيت :

- عبد الحق دهبي : الحوار المتمدن - تأملات في mailto:saharadahbi@yahoo.fr?subject جرائم الأموال العامة&body=Comments about your article http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=51185 الحوار المتمدن - العدد: ١٣٨٧ - ٢٠٠٥ / ١١ / ٢٣
- Sudaneseonline.com
- أخلاقيات العمل : http://samehar.wordpress.com
- http://ar.wikipedia.org
- الشبكة القانونية العربية ، جرائم غسيل الأموال : Arab l@w net law Subjects